

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال/ الدراسات العليا



دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية

بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في دوائر وزارة الإعمار والاسكان
والبلديات العامة في محافظة الديوانية

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل
شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

تقدم به الباحث

حيدر عبد الكاظم مهدي العويدي

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

عبد الله كاظم حسن السعيدي

2022م

1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ
أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَعِفُ
لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿261﴾ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي
سَبِيلِ اللَّهِ تَمَّ لَا يَتَّبِعُونَ مَا أَنْفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذَى لَهُمْ أَجْرُهُمْ
عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿262﴾﴾

رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

﴿261-262﴾ السُّورَةُ الْبَقَرَةُ الْآيَةُ 261

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز ... والدي الغالي ... اطلال الله في عمره

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ... امي الحبيبة ونور عيني ... اطلال الله في عمرها

إلى مرفيقة دربي ... وأولادي الاعزاء ... فلذات كبدي

إلى ملاذي وسندي الأول ... اخوتي واخواتي الاعزاء ...

والى روح الزميل شهيد الإنسانية (فايق عبد الرزاق العزاوي) ...

إلى كل من أعانني ووقف معي ...

أهدي هذا العمل المتواضع ...

شكر وعرفان

إن الحمد والعرفان من تمام النعمة وحسن الفضيلة وطيب المنبت، الحمد للمولى والبدء باسمه، وهو المعين الحميد .

أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد، عمادة وأساتذة وإداريين .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذ المشرف الدكتور **مد الله كانه حسن السعدي** على قبوله تأطير بحثي، وعلى مرحابة صدره وطول صبره، وعلى ما أحاطني به من توجيهات وملاحظات قيمه انارت لنا سبيل اتمامها .

وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فأني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعدني في اتمام مرحلة الدراسة وأخص بالذكر: أساتذتي الافاضل في قسم ادارة الأعمال (حفظهم الله جميعاً) . أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء .

كما أقدم شكري الجزيل لأفراد عائلتي جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم لي حتى أتممت رسالتي كما أقدم بالشكر الجزيل لكافة زملائي الطلبة في قسم ادارة الأعمال | الدراسات العليا الاعزاء خلال مرحلة اتمام الدراسة .

الباحث

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى تحديد دور الذكاء الاستراتيجي المتمثل بـ (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في تحقيق المرونة الاستراتيجية المتمثلة في (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية) وفقاً لأراء عينة من القيادات الادارية في دوائر وزارة الإعمار والاسكان والبلديات العامة في محافظة الديوانية، إذ تمثلت عينة البحث بـ (122) مدير من أجل قياس مستوى توافر متغيرات البحث، وعليه فقد صيغت مشكلة البحث حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لدى المؤسسة المعنية، إذ تعاني العديد من المؤسسات الخدمية من مشكلة عدم وضوح الرؤية في بناء استراتيجياتها من أجل تطوير امكانيات القيادات الادارية، وبالتالي لتحقيق أهداف البحث وبيان مشكلتها تمّ بناء مخطط فرضي بالاعتماد على متغيرات البحث لتوضيح علاقات الارتباط والاثر بينهما ويكون تمهيداً لصياغة فرضيات البحث، وقد تم استخدام العديد من الادوات الاحصائية لإختيار فرضيات البحث التي تمّ قياسها في الحزمة الاحصائية لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (AMOS.V.26) ولتحليل ما وفرته اداة البحث فقد تمّ استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة في التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل كرونباخ الفاء، ومعامل التحديد (R^2)، والتوزيع الطبيعي للبيانات، والاحصاء الوصفي المتمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وظهرت نتائج البحث إلى وجود تصور واضح ومهم تجاه العلاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي و المرونة الاستراتيجية، ولعل أهم النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت في وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي و المرونة الاستراتيجية .

الكلمات الدالة: الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
أ	الاهداء
ب	شكر و عرفان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
22 - 3	الفصل الأول:- المنهجية العلمية للبحث وبعض الجهود المعرفية السابقة
12 - 4	المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث
22- 13	المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة
51-23	الفصل الثاني:- الإطار النظري للبحث
39-24	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي
51- 40	المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية
76-52	الفصل الثالث:- الجانب التطبيقي للبحث
70-53	المبحث الأول: اختبار ووصف أداة القياس
76-71	المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث
79-77	الفصل الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات
78	المبحث الأول: الاستنتاجات
79	المبحث الثاني: التوصيات
91 - 80	المصادر والمراجع
85-81	أولاً:- المصادر العربية
91-85	ثانياً:- المصادر الاجنبية
-----	الملاحق
A	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	ت
10	خصائص عينة البحث	1
11	متغيرات وابعاد الدراسة	2
13	دراسات سابقة تتعلق بالذكاء الاستراتيجي	3
18	دراسات سابقة تتعلق بالمرونة الاستراتيجية	4
53	ترميز متغيرات وابعاد البحث	5
54	التوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات البحث	6
56	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الاستشراف	7
57	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد تفكير النظم	8
58	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الرؤية المستقبلية	9
59	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الدافعية	10
60	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الشراكة	11
61	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد المرونة الانتاجية	12
62	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد المرونة السوقية	13
63	وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد المرونة التنافسية	14
67	المعلمة المعيارية لنمذجة الذكاء الاستراتيجي	15
69	المعلمة المعيارية لنمذجة المرونة الاستراتيجية	16
69	نتائج اختبار كرونباخ الفا	17
71	مستوى توافر العلاقة بين المتغيرات	18
72	مصفوفة العلاقة بين المتغيرات	19
76	الأوزان المعيارية لتأثير الذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية	20

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	ت
6	المخطط الفرضي للبحث	1
45	مكونات نظام المعلومات	2
47	مراحل المرونة الاستراتيجية	3
48	مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية	4
49	أبعاد المرونة الاستراتيجية	5
66	الأنموذج البنائي لنمذجة الذكاء الاستراتيجي	6
68	الأنموذج البنائي لنمذجة المرونة الاستراتيجية	7
75	الأنموذج القياسي لتأثير الذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية	8

قائمة الملاحق

الملاحق	ت
أسماء السادة المحكمين	1
استمارة الاستبيان	2
نبذة عن الدوائر عينة البحث	3

شهد العقد الأول من القرن الواحد والعشرين ثورة كبيرة في التقدم العلمي التكنولوجي وخاصة فيما يتعلق باستخدام الحواسيب الالكترونية، وظهور العولمة التي اتاحت فرص كبيرة امام منظمات الأعمال من أجل الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات بأقل وقت وجهد، مما تطلب من باقي المنظمات استثمار قدرات العاملين الذهنية وبناء ذكاءها الاستراتيجي من أجل مواجهة التحديات، ونقاط الضعف، واستثمار أكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة امامها، فالعقل يوجهنا نحو مواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعصف المؤسسات.

فالذكاء الاستراتيجي يمثل أحد أهم الأدوات والوسائل الناجحة لتوجيه المنظمات نحو تحقيق المرونة الاستراتيجية، واستثمار الموارد الأساسية بشكل أكثر فاعلية واستشعار الفرص واغتنامها وتوسيع نطاق عملها من خلال اتخاذ أفضل القرارات السليمة، والمبنية على أسس صحيحة لتحقيق المرونة الاستراتيجية من أجل تسليط الضوء على تحسين المرونة الانتاجية والسوقية والتنافسية في المؤسسة المعنية مقارنة في باقي الفروع للمحافظات المجاورة.

ومن هنا جاء البحث الحالي من أجل تسليط الضوء على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لدى مديرية التخطيط العمراني في الديوانية/دائرة التخطيط والمتابعة في الديوانية/دائرة الاسكان في الديوانية/صندوق الإسكان، ومديرية الماء والمجاري في الديوانية.

ومن أجل تيسير خطوات الدراسة فقد جرى تقسيم البحث إلى أربعة فصول، تمثل الفصل الأول في مبحثين، تمثل المبحث الأول في المنهجية العلمية للبحث ، من مشكلة وأهداف وأهمية وفرضيات.... وغيرها بينما تمثل المبحث الثاني بعض الجهود المعرفية من دراسات سابقة تضمنت متغيرات البحث، بينما ضم الفصل الثاني الجانب النظري للبحث، والذي يتمثل في

مبحثين، إذ خصص المبحث الأول لإغناء متغير الذكاء الاستراتيجي، بينما أشار المبحث الثاني إلى اغناء متغير المرونة الاستراتيجية.

في حين بين الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة بينما تناول الفصل الرابع الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، والتي على ضوءها يتم وضع مجموعة من التوصيات والمعالجات للمشاكل ونقاط الضعف التي تعاني منها الدوائر ذات العلاقة بموضوع البحث.

إفصاحك الأول

المنهجية العلمية للبحث وبعض الجهود المعرفية السابقة للبحث

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

المبحث الثاني: بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

توطئة

يبين هذا المبحث عرض لمشكلة وأهداف وأهمية البحث ، فضلاً عن بيان المخطط الفرضي للبحث ، الأمر الذي يدل على الوقوف على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تتجلى في قياس طبيعة ونوع العلاقة، والتأثير بين متغيرات البحث، وكما يلي:

أولاً: مشكلة البحث :

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة العديد من التحديات التي تهدد نجاحها وبقائها، وتتمثل بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن تحديات العولمة في عالمنا المعاصر، وانفتاح السوق وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، الأمر الذي يتعين على هذه المنظمات أن تستعمل مجموعه من التوجهات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها التصدي إلى هذه التهديدات التي تهدد بقائها في عالم الأعمال، وبالتالي يتعين على المنظمات أن تحرص على المحافظة على مرونتها الاستراتيجية، وأن تتخذ إجراءات احترازية ضرورية لمواجهة حالة الفشل المحتملة من خلال تطوير الذكاء الاستراتيجي للقيادات الادارية لديها ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة البحث الرئيسية والتي يمكن عكسها في تساؤل جوهري " ما هي درجة اسهام استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية" ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل يتعين الوقوف على مجموعة من التساؤلات المهمة، هي:

أ) ما هو مستوى توافر ممارسات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في الدوائر المبحوثة ؟

ب) ما هو مستوى المرونة الاستراتيجية في الدوائر المبحوثة؟

ت) ماهو تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية؟

ثانياً: أهداف البحث :

يمكن عكس أهداف البحث في مجموعة من النقاط المهمة:

- 1) تحديد الفجوة المعرفية بين استخدام الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية لدى عينة البحث.
- 2) اختبار تطبيق العينة المدروسة لاستخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
- 3) التعرف على مدى اسهام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية.
- 4) تزويد متخذي القرار بجملة من التوصيات المهمة من أجل تطوير مفهومي الذكاء الاستراتيجي، و المرونة الاستراتيجية.
- 5) تحديد مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بتحسين الذكاء الاستراتيجي، و المرونة الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة .

ثالثاً: أهمية البحث :

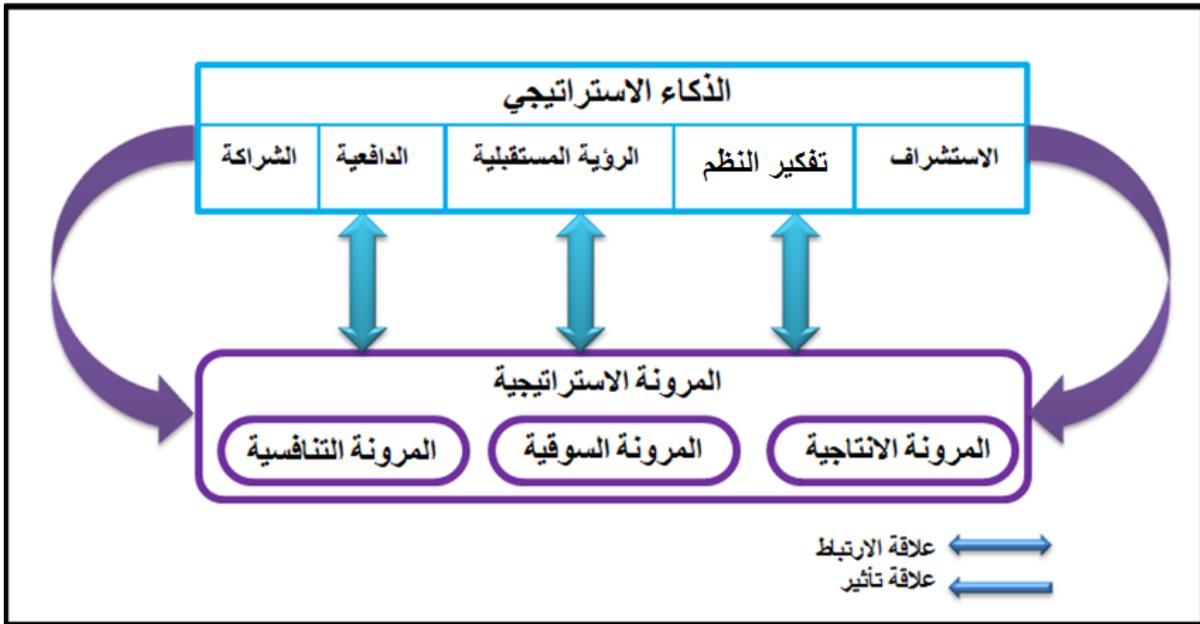
- أن الاهتمام المتزايد باستخدام الذكاء الاستراتيجي يُمكن العينة المبحوثة من الاستدلال على بناء نموذج نظري يسهم في تطوير امكاناتها، وعليه فان أهمية البحث تُعكس في الآتي:
1. اكتساب الذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة لدى الباحثين، والاكاديميين نتيجة الأولوية والأهمية التي تعمل هذه الموضوعات على اضاء طابع مؤسسي على العينة المبحوثة .
 2. تقديم مجموعة من الاسهامات من جراء استخدام الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لدى العينة المبحوثة.

3. توجيه أنظار العينة المبحوثة تجاه أهمية تطوير عملياتها بوساطة الاجراءات المقترحة من قبل استخدام الذكاء الاستراتيجي، الأمر الذي يدل على ضرورة تشجيع أصحاب القرار على اتباع هذه الاجراءات.

4. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها العينة المبحوثة .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يوضح نموذج البحث الفرضي مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية أو التي تجمع مع الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، إذ صمم نموذج البحث بوصفة مخططاً فرضياً عن طريق دراسة العلاقات التي حددتها مشكلة البحث وتساؤلاتها، والتي وضحت متغيرات البحث، فضلاً عن الاستفادة من الاسهامات السابقة التي تمّ عرضها لاحقاً، وعلى هذا الأساس تمّ تحديد مقاييس متغيرات البحث بدءاً من المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) الذي جاء به (فائق وعبد، 2018)، بينما تضمن المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) وتم اعتماد دراسة (ابابكر واخرون، 2019)، ومن هذا المنطلق تمّ وضع نموذج البحث الفرضي، والذي يوضحه الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث :

يمكن تعريف الفرضية على انها عبارة غير مؤكدة إلا انها قابلة للاختبار وتتنبأ بما يتوقع التوصل اليه من خلال البيانات التطبيقية، تصاغ فرضيات البحث بالانطلاق من ما عرض من تساؤلات ومشكلة البحث والمخطط الفرضي لها:

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).

5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والمرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).

الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاستشراف في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير النظم في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للدافعية في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للشراكة في المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية).

سادساً: وصف مجتمع وعينة البحث:

تألف مجتمع البحث في محافظة الديوانية للدوائر ذات العلاقة، ومنها (مديرية التخطيط العمراني في الديوانية، ودائرة التخطيط والمتابعة في الديوانية، ودائرة الإسكان في الديوانية، وصندوق الإسكان، ومديرية الماء والمجاري)، بينما تمثلت عينة البحث في القيادات الادارية داخل هذه الدوائر، إذ تمّ توزيع (130) استمارة استبيان لقياس مستوى توافر متغيرات البحث، وتم استرجاع (125) استمارة استبيان، بينما بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (122)، وهذا يدل على أن نسبة استجابة العينة المبحوثة بلغ (93.85%).

أ) فئة العمر: يلاحظ من استجابة عينة البحث أن أعلى فئة تمثلت في (42-49 سنة) بتكرار قدره (38) ونسبة مئوية قيمتها (31%)، مشيراً إلى أن عينة البحث تتميز بخبرات عالية في

الذكاء الاستراتيجي؛ مما يعني انها تمتلك حصيلة لا بأس بها في وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة من أجل تحسين المرونة الاستراتيجية لديها.

(ب) فئة النوع الاجتماعي: تظهر استجابة عينة البحث أن الغالبية العظمى للقيادات الادارية داخل المؤسسة المعنية تمثل في فئة الذكور وواقع (106) فرد عامل أي بنسبة مئوية مقدارها (87%) ليظهر أن الأعمال التي تقوم بها المؤسسة المعنية تتطلب جهد عالي كونها تقوم بزيارات ميدانية لأغلب المناطق والقطاعات التابعة لها.

(ت) فئة التحصيل الدراسي: تبين استجابة عينة البحث أن اغلب القيادات الادارية في المؤسسة المعنية هم من حملة شهادة البكالوريوس وواقع (104) حامل شهادة وبنسبة مئوية بلغت (87%) ليظهر أن المؤسسة المعنية قادرة على الاستعانة ببرامج تدريبية من أجل تطوير قدرات القيادات الادارية لديها كونهم قادرين على بناء وتطوير خبراتهم ومهاراتهم لامتلاكهم المؤهلات المطلوبة.

(ث) فئة الحالة الاجتماعية: تشير استجابة عينة البحث أن الغالبية العظمى لأفراد عينة البحث متزوجون بتكرار مساوٍ لـ (113) وبنسبة مئوية قدرها (93%) مشيراً إلى امتلاك القيادات الادارية في المؤسسة المؤهلات المطلوبة من أجل تحمل مسؤولية الأعمال الموكلة اليهم.

(ج) فئة عدد سنوات الخدمة الوظيفية: تبين نتائج عينة البحث أن المؤسسة المعنية تمتلك خبرات متراكمة عالية تمثلت في (21 سنة فأكثر) بتكرار مساوٍ لـ (39) وبأهمية نسبية قدرها (32%).

الجدول (1) خصائص عينة البحث

ترتيب الأهمية	النسبة المئوية	التكرارات	العوامل الديموغرافية	
5	4%	5	أقل من 25 سنة	العمر
4	12%	15	26 – 33 سنة	
2	30%	36	34 – 41 سنة	
1	31%	38	42 – 49 سنة	
3	23%	28	50 سنة فأكثر	
1	87%	106	ذكر	النوع الاجتماعي
2	13%	16	انثى	
1	85%	104	بكالوريوس	التحصيل الدراسي
4	2%	3	دبلوم عالي	
2	9%	11	ماجستير	
3	3%	4	دكتوراه	
2	7%	9	اعزب	الحالة الاجتماعية
1	93%	113	متزوج	
3	0%	0	اخرى	
5	7%	8	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
4	11%	14	6 – 10 سنوات	
2	25%	31	11 – 15 سنة	
3	25%	30	16 - 20 سنة	
1	32%	39	21 سنة فأكثر	

سابعاً: حدود البحث :

1- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في القيادات الادارية بالدوائر ذات العلاقة

في محافظة الديوانية المذكورة أعلاه

- 2- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية بمديرية التخطيط العمراني في محافظة الديوانية، ومديرية ماء الديوانية، ومديرية مجاري الديوانية ودائرة التخطيط والمتابعة في الديوانية، ودائرة إسكان الديوانية، ودائرة صندوق الإسكان في الديوانية.
- 3- **الحدود الزمانية:** تمثلت بالفترة من (شهر أيلول ٢٠٢١) إلى (شهر شباط 2022).

ثامناً: أدوات جمع البيانات و المعلومات :

تمثلت أدوات الجانب النظري في الكتب والمجلات والرسائل و الاطاريح الاكاديمية، فضلاً عن استعمال الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، بينما تمثلت أداة الجانب التطبيقي في أداة القياس في الاستبيان، من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية حول مجتمع البحث، وعليه فان والجدول (2) يبين متغيرات وابعاد البحث .

الجدول (2) متغيرات وابعاد البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	4	فائق وعبد، 2018
	تفكير النظم	4	
	الرؤية المستقبلية	4	
	الدافعية	4	
	الشراكة	4	
المرونة الاستراتيجية	المرونة الانتاجية	5	ابابكر واخرون، 2019
	المرونة السوقية	4	
	المرونة التنافسية	5	

تاسعاً:- الأساليب الاحصائية:

1. الوسط الحسابي:- يستعمل لغرض معرفة متوسط إجابات أفراد العينة.
2. الانحراف المعياري:- يستعمل لغرض معرفة تشتت إجابات أفراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
3. معامل كرونباخ الفا:- للتأكد من ثبات مقياس البحث وتناسق الفقرات فيما بينها.

4. التحليل العاملي التوكيدي:- لاختبار صدق بناء مقياس البحث.
5. الأهمية النسبية:- وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بالفقرات الأخرى.
6. معامل الارتباط:- يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
7. معادلة الانحدار الخطي البسيط:- لقياس علاقة التأثير بين أبعاد المتغير المستقل في جميع أبعاد المتغير المعتمد.

المبحث الثاني

دراسات سابقة

توطئة:

يتناول المبحث الحالي جملة من الجهود المعرفية التي تصب في الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية والتي تنعكس في الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية، الأمر الذي يدل على ضرورة الوقف على الأهداف التي تسعى هذه الدراسات إلى تحقيقها من أجل تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها، فضلاً عن الإسهام في تجسيد الأساليب التي يمكن للدراسة الحالية استثمارها من أجل الخروج بجملة من الطرائق التي تعالج أوجه القصور الذي تعاني منه العينة المدرسة، وهذه الدراسات تنعكس في:

أولاً: -دراسات سابقة تتعلق بالذكاء الاستراتيجي:

الجدول (3) دراسات سابقة تتعلق بالذكاء الاستراتيجي

الدراسات العربية	
البوجي، 2018	الدراسة 1
دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة	عنوان الدراسة
التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة.	هدف الدراسة
العاملين في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (246) عامل.	عينة الدراسة

<p>1. أن نسبة الذكاء الاستراتيجي كان بمستوى متوسط حيث بلغ الوزن النسبي بهذه الجمعيات (67.9%).</p> <p>2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي.</p> <p>3. يوجد أثر بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الشراكة، الدافعية) وتطوير الأداء المؤسسي، وتبين أن باقي المتغيرات تأثرها ضعيف.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>فائق وعبد، 2018</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الاداء التنظيمي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>القيادات الادارية لجامعة الفلوجة والبالغ عددهم (80) قيادي</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>1. أن الذكاء الاستراتيجي بكافة ابعاده ومكوناته يساهم بشكل فاعل في تعزيز الاداء التنظيمي.</p> <p>2. أن توفير الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات المبحوثة يساهم باتجاه تحقيق أهداف العينة.</p> <p>3. أن رؤية القيادات الادارية في جامعة الفلوجة تجاه موظفيها هي موحدة باتجاه تطوير الجامعة من كافة الجوانب والبياديين.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>العميان واخرون، 2019</p>	<p>الدراسة 3</p>

أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية	عنوان الدراسة
تحديد اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية	هدف الدراسة
القيادات الادارية العليا والمتوسطة في شركة الادوية في الاردن والبالغ عددهم (195) مدير .	عينة الدراسة
1. يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية وفسرت بنسبة 63.5% من الاختلاف في الميزة التنافسية. 2. وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.	أهم نتائج الدراسة
السرسك، 2020	الدراسة 4
اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني	عنوان الدراسة
التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات	هدف الدراسة
الرتب الاشرافية والسامية في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني والبالغ عددهم (848) ضابطاً.	عينة الدراسة
1. أن مستوى الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.18%). 2. أن جودة القرارات بدرجة متوسطة بوزن نسبي (59.64). 3. وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات. 4. وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات	أهم نتائج الدراسة

<p>وقد فسرت ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات.</p> <p>5. عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات)، ويعزى هذا الأمر إلى (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق حول المتغيرين تبعاً لمكان العمل ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي</p>	
الدراسات الاجنبية	
Ahmadi et al., 2017	الدراسة 5
<p style="text-align: center;">The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development</p> <p style="text-align: center;">دور الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي في تطوير المنظمات</p>	عنوان الدراسة
<p>الكشف عن العلاقة بين دور الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي في تطوير المنظمات</p>	هدف الدراسة
<p>العاملين في المؤسسات العامة الايرانية والبالغ عددهم (274) عامل.</p>	عينة الدراسة
<p>1. يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي للمديرين على تطوير المنظمة، والسلوك الريادي، بنسبة بلغت (82%، 75%) على التوالي.</p> <p>2. يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي و (التطوير المؤسسي، والسلوك الريادي).</p>	أهم نتائج الدراسة

<p>3. يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتطوير المؤسسي.</p>	
<p>Fahime et al.,2017</p>	<p>الدراسة 6</p>
<p>The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran</p> <p>العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء والتطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية الإيرانية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء والتطوير المؤسسي في المؤسسات الحكومية الإيرانية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>العاملين في مكتب العمل التعاوني والرفاه الاجتماعي والبالغ عددهم (493) عامل.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>1. يوجد علاقة ذات موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدراء وبين التطوير المؤسسي.</p> <p>2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة والذكاء التطبيقي) وبين التطوير المؤسسي.</p> <p>3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، الابداع، الابتكار) وبين التطوير المؤسسي.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

ثانياً: -دراسات سابقة تتعلق بالمرونة الاستراتيجية:

الجدول (4) دراسات سابقة تتعلق بالمرونة الاستراتيجية

الدراسات العربية	
ابابكر واخرون، 2019	الدراسة 1
دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية	عنوان الدراسة
بيان مفهوم المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (المرونة الانتاجية، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها (تحقيق الأهداف، وتكيف البيئي، وجودة المخرجات).	هدف الدراسة
المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل والبالغ عددهم (55) مدير.	عينة الدراسة
1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية. 2. وجود علاقة تأثير ضعيفة للمرونة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.	أهم نتائج الدراسة
البياتي، 2019	الدراسة 2
تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي	عنوان الدراسة
تحديد تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة في المديرين بالشركة العامة لصناعات النسيج	عينة الدراسة

والجلود، والبالغ عددهم (70) مدير	
1. وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة الاستراتيجية والاداء الاستراتيجي. 2. وجود تأثير معنوي للمرونة الاستراتيجية في الاداء الاستراتيجي وان مستوى التأثير يزداد بوجودهما.	أهم نتائج الدراسة
ابتسام، 2020	الدراسة 3
اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للجمعيات الصناعية	عنوان الدراسة
التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للجمعيات الصناعية	هدف الدراسة
العاملين في مجمع صيدال والبالغ عددهم (169) فرد عامل.	عينة الدراسة
وجود اثر ايجابي ومعنوي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على مستوى الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال.	أهم نتائج الدراسة
عبدالله وعبدالله، 2021	الدراسة 4
دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل ادارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية	عنوان الدراسة
بحث دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل ادارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية.	هدف الدراسة
العاملين في الشركات الدولية الكويتية والبالغ عددهم (275) عامل.	عينة الدراسة
وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية وادارة علاقات الزبون	أهم نتائج الدراسة

بالشركات الدولية الكويتية.	
الدراسات الاجنبية	
Feifei,2012	الدراسة 5
<p>Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance</p> <p>العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي واداء الشركة</p>	عنوان الدراسة
التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي في اداء الشركة	هدف الدراسة
المدرء التنفيذيين في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الصين والبالغ عددها (192) شركة.	عينة الدراسة
أن المرونة الاستراتيجية والتوجه الريادي يمارسان دور مهم في التأثير على اداء الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الصين.	أهم نتائج الدراسة
Chan et al.,2017	الدراسة 6
<p>The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry</p> <p>اثر المرونة الاستراتيجية والانتاجية وسلسلة الامداد على اداء المنظمة في صناعة الملابس</p>	عنوان الدراسة
التعرف على اثر المرونة الاستراتيجية والانتاجية وحركة سلسلة الامداد على اداء المنظمة في صناعة الملابس	هدف الدراسة

المديرين العاملين في صناعة الملابس والبالغ عددهم (141) مدير.	عينة الدراسة
أن المرونة الاستراتيجية والإنتاجية تؤثر بشكل ايجابي في سلسلة الامداد.	أهم نتائج الدراسة

❖ مجالات اختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

هنالك عدة أوجه اختلاف للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وهذه الاختلافات تكمن

في:

(1) اسهمت الدراسة في دمج متغيرين لم يسبق الدمج بينها على حد علم الباحث، وهي الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية.

(2) اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع عينة الدراسة.

(3) اختلاف الدراسة الحالية في قياس واقع طبيعة ونوع العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية.

(4) اختلاف الدراسة الحالية في كونها تحددت الزمن والظروف العصبية التي يمر بها البلد، الأمر الذي ولد عدة صعاب امام جمع البيانات الخاصة بالدراسة.

❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتعرض أهم مجالات الاستفادة التي اضافتها الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط،

وهي:

(1) مساعدة الباحث في تحديد مقاييس الدراسة المتعلقة بموضوعيه الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية.

(2) دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية لدى العينة المدروسة.

(3) الاسهام في اشتقاق دور الذكاء الاستراتيجي بما يتلاءم مع واقع المرونة الاستراتيجية التي تتسم بها الدائرة المعنية.

(4) تحديد مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة.

(5) مساعدة الباحث في بناء أداة الدراسة والعمل على مناقشة وتفسير النتائج.

❖ مجالات التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تنطلق النقاط الجوهرية التي تتميز بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

- (1) يُعد موضوع الدمج بين الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة التي لم تتناولها أي دراسة سابقة في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلدان.
- (2) دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية بهدف تفسير العلاقة بين هذه الموضوعات.
- (3) تقديم مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بمعالجة أوجه القصور الذي تعاني منه العينة المدروسة.
- (4) بيان دور وأهمية الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية في بيان نقاط الضعف والتهديدات واستثمار الفرص ونقاط القوة.

إفصاحك الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية

المبحث الأول

الذكاء الاستراتيجي

توطئة

نظراً لسرعة التغيرات في بيئة الأعمال، برز الذكاء الاستراتيجي كوسيلة وأداة لصناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات، بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات، والمعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحفيز القدرات الكامنة في المنظمة من أجل تحقيق التفوق التنافسي؛ لذلك أصبح من الضروري على مدراء المنظمات أن يمارسوا الذكاء الإستراتيجي ليتمكنوا من مسايرة التحديات، فالمدير اليوم أصبح مسؤولاً عن إعداد الإستراتيجية للمنظمة ، وتنفيذها بما يتناسب واحتياجات السوق ومواكبة التغيرات في الأذواق والرغبات، مما يتطلب منه امتلاك قدرات وخصائص تمكنه من ذلك أي أن العملية الإستراتيجية ليست عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، بل تقوم على قدرة المدير على مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل إبداعي.

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يمثل الذكاء عملية هادفة إلى دعم القرارات التي تتخذها المنظمة (Atwa,2013:69)، من أجل التكيف مع الظروف البيئية الجديدة (Gohil& Deshpande,2014:2) والتجرد من التفكير التقليدي (Karakaya& Yilmaz,2013:327). واطاف (السرّسك، 2020: 15) أن الذكاء هو القدرات الذهنية التي يمتلكها القائد، وهو مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تتخذها

المنظمات لضمان تميزها وفي ضوء ذلك يمكن تناول الذكاء الاستراتيجي وفق عدد من الكتاب والباحثين على أنه ذكاء يتميز به القادة ممن يتمتعون بالرؤية والشراكة والابداع والقدرة على التحفيز، ولديهم القدرة على استقصاء البيانات والمعلومات وتوظيف الأفكار وصياغة الاستراتيجيات الذكية عبر الاعتماد على نظام معلوماتي فعال.

يؤدي الذكاء إلى تحسين مستوى الخبرة والتعلم لدى العاملين في المنظمة بشأن عدم التأكد البيئي، الأمر الذي أسهم في تحسين قدرة العاملين على الاستجابة، وتفسير التغييرات البيئية الخارجية، والتكيف معها بشكل أكثر دقة وموضوعية، إذ أن استجابة العاملين بذكاء للتغيرات البيئية يعمل على تحسين قدرة المنظمة على استكشاف الفرص واستثمارها بشكل أفضل، فضلاً عن التصدي للتهديدات من خلال تفسير المعلومات ذات الصلة بالتغييرات الخاصة بالبيئة (Kukunda-Onyait,2019:20-21).

إن الذكاء الاستراتيجي يمثل نشاط اساس في العلوم الاجتماعية والانسانية كونه يعمل على استعمال البيانات والمعلومات والمعرفة عالية القيمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (López-Robles et al.,2020:1). وبين (Waghmare,2020:1-2) أن الذكاء الاستراتيجي يمثل الوسيلة الأساس التي يمكن من خلالها للمنظمة استعمالها كمصدر للميزة التنافسية، كونه يعمل على تعزيز عملية اتخاذ القرار (Wolfberg,2017:460). كما يمثل الذكاء الاستراتيجي في فهم آراء وتوقعات الآخرين وخاصة المنافسين (Levine et al.,2017:2390)،

فالذكاء الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأنشطة المستخدمة لجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها من أجل تحقيق هدف محدد، ويركز بشكل أساسي على القضايا

المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للأعمال (Abd et al.,2019:3). وتوصل (Kori et al.,2020:130) أن الذكاء الاستراتيجي يشير إلى مدى اسهام المنظمة في الابداع (Shapira,2020:283) وتحسين قابلياتها التكنولوجية من خلال التنافس بين الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة ويعتقد (Alobidyeen & Al-Rawashdeh,2020:29) أن الذكاء الاستراتيجي هو وسيلة شمولية للتفكير في حاضر ومستقبل المنظمة وحل مشاكلها والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن للمنظمة المحافظة على مكانتها التنافسية وتحقيقها المستمر، وبدوره أشار (Abuzaid,2017:73-74) إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة باتخاذ القرارات الاستراتيجية

ويرى (معلول وزهواني،2019: 278) أن الذكاء الاستراتيجي يشير إلى ما تحتاجه المنظمة أن تعرفه عن بيئة اعمالها لتصنع تصورا ازاء عملياتها الراهنة واستباق وادارة التغيير استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الاسواق الحالية والجديدة وفي السياق نفسه بين (الياس واخرون،2019: 51) أن الذكاء الاستراتيجي يمثل شكل من أشكال التحليل المطلوبة لصياغة السياسات والخطط في مستوى المنظمات من جهة ومستوى مؤسسات الدولة من جهة اخرى.

كما يعرف الذكاء الاستراتيجي بانه ذكاء يتمتع به قادة المنظمات وعناصره (تتمثل في الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والتي تمكنهم من الاستفادة من المعلومات والبيانات المتوفرة لاتخاذ القرارات وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الازمات وقوعها. (شامية،2021: 19-20).

يمثل الذكاء الاستراتيجي دعامة اساسية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات لا سيما فيما يتعلق بدراسة المحيط وتحليله اعتمادا على المعلومة الدقيقة والانية حول متغيرات هذه الاخير، مما يسمح لصناع القرار باتخاذ قرارات صحيحة (علي، 2015: 4). وتوصل (السرسك، 2020: 11) إلى أن الذكاء الاستراتيجي يشير إلى كل ما تحتاجه المنظمة لتعرفه عن بيئة أعمالها كي تستطيع وضع تصورات حول عملياتها الراهنة، واستباق، وإدارة التغيير استعدادا للمستقبل.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من الدور الايجابي والحيوي في نمو تطور المنظمات، وهذه الأهمية يمكن ايجازها في النقاط الآتية: (شامية، 2021: 20).

- 1 . يعزز الذكاء الاستراتيجي السمات القيادية لدى القادة .
- 2 . يسهم في احداث التغيير الاستراتيجي المطلوب .
- 3 . تعزيز الميزة التنافسية، ودعم قدرات متخذي القرار.
- 4 . يمكن من المنظمة من ضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 5 . تحليل الأهداف التي يسعى اليها منافسي المنظمة، ومعرفة ماهية استراتيجياتهم والوعي بإمكانياتهم وافترضااتهم وكيفية التكيف مع الوضع.
- 6 . تشخيص الفرص التي يمكن أن تستثمرها المنظمة بغية تجنب التهديدات التي تواجهها واطاف (معلول و زهواني ، 2019:280) .
- 7 . إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيا الجديدة، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

8 . زيادة قدرة المنظمات على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.

9 . التشخيص المبكر للفرص، والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها.

10 . تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمنظمة .

11 . فهم التهديدات الناشئة، واعطاء قدرة على (الاستشراف) للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإدارة المخاطر التي تواجهها .

مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الاستراتيجي بأربعة مبادئ فاعلة هي:

1 . مبدأ المشاركة: من خلال التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق مصالح الجميع.

2 . مبدأ الموضوعية: من خلال تقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.

3 . مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف

المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة، ويساعد في حل النزاعات، والصراعات التي تحدث فيها.

4 . مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الرشيدة، والمساعدة

في التنفيذ الناجح لها (معلول وزهواني، 2019: 279).

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- للذكاء الاستراتيجي مجموعة من الأهداف المحددة وهي كالتالي (شامية ، 2021 : 21)
1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الاجراءات الوقائية بإزالتها أو تجنبها.
 2. تمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتخطيط، والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على سمعة المنظمة وموقعها في المجتمع.
 3. تشكيل القناعات لدى صناع القرارات، وصيغة السياسات بوجود الوصول إلى القرارات وسياسات ابداعية مثلى هدفها تحقيق أهداف المنظمة.
 4. النهوض بمهمة جمع المعلومات، وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجالات البحث والتطوير، والابداع واستباق استراتيجيات منافسيها.
 5. تقديم الأفكار والمعلومات الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
 6. تقديم آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الحالات كأساس في حل المشاكل وتجنبها.
 7. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تواجهها حالياً ومستقبلاً .

خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، وهذه الخصائص يمكن ايجازها في الآتي (السرسك، 2020: 18 ; جثير، 2013: 374 ; عثمان، 2017: 169):

1. سهولة الوصول: توفير المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب.
2. مرحلة الاستشعار: وتشير إلى مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
3. الجمع: اي جمع البيانات ذات المغزى المهم.
4. التنظيم: اي تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
5. المعالجة: اي معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
6. التعاون: يتمثل ذلك في توفير أقصى درجات التعاون بين أعضاء المنظمة لمواجهة التحديات المحتملة. يشير التعاون المواقف الايجابية والسلوكيات التعاونية الفاعلة بين زملاء العمل (Taran,2019:33). وصرح (Breu et al.,2002:22) أن منظمات الأعمال تحتاج إلى التعاون مع العاملين من أجل مسح بيئتها وتفسير ديناميكاتها بشكل مستمر بهدف التنبؤ بمتطلباتها من المهارات المستقبلية، وهذا الأمر بدوره يعزز قدرة المنظمة على استخدام استراتيجيات كلاسيكية للتكامل العمودي من أجل التنبؤ بمتطلبات الزبائن المختلفة وتلبيتها بجودة عالية، فالتعاون يعزز قدرة المنظمة على التعاون بشكل مرن وسريع وفاعل.
7. التكامل: بحيث تعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي كوحدة واحدة ويكمل أحداها الأخرى، وتحقق مجتمعة الأهداف المرجوة من الذكاء الاستراتيجي، يسهم التكامل في ايجاد الحلول المناسبة (Hanssen,2010:523) للمشاكل التي تقف في وجه استراتيجيات المنظمة التي

تضعها، والتي تقف دون تنفيذها (خلف وخلف، 2015: 159). وينظر (Chorna, 2014: 44) ; (ИГНАТЮК, 2009: 20) إلى استراتيجية التكامل بانها عبارة عن علاقة بين الشركات المرتبطة بسلسلة تكنولوجية متبادلة أو دمج الشركات التي تقوم بالإنتاج في مراحل مختلفة من السلسلة التكنولوجية، والحصول على السيطرة عليها من قبل شركة واحدة، فضلاً عن إضافة القيمة المضافة إلى القيمة الأساسية للمنتجات، وتوجيه المنتجات على طول العملية الانتاجية إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي، بينما يرى (العبد ومرغاد، 2017: 507) إلى التكامل يمثل توجه استراتيجي يعتمد على احتلال المنظمة لمكانة عمودية، وذلك اما بالتحرك نحو مصادر التوريد، وهو ما يسمى باستراتيجية التكامل العمودي الخلفي، وأما بالتحرك نحو منافذ التوزيع، والذي يسمى باستراتيجية التكامل العمودي الأمامي، وبالتالي يمكن اعتبار استراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من استراتيجية التنويع في نظام القيمة.

أنشطة الذكاء الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الأنشطة الرئيسة التي يقوم بها الذكاء الاستراتيجي لعل ابرزها يمكن

حصره في الآتي:

1. التحسس: يعني التحسس للمؤشرات الداخلية والخارجية للمنظمة فيما يتعمق بالتغيير الحاصل في البيئة حيث يتم تقدير حجم ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها ونوع نشاط الذكاء الاستراتيجي اللازم للحصول على هذه المعلومات.
2. جمع المعلومات: وهي مرحلة بدء تحرك وحدة الذكاء الاستراتيجي بقصد جمع المعلومات، وتعتمد على مجموعة من الأنشطة الخاصة بالمرحلة الأولى.
3. تنظيم وتنقية المعلومات: وهي مرحلة تبدأ بعد انتهاء عملية جمع المعلومات لغرض ترتيب المعلومات ومراجعتها ومقارنتها بهدف الوصول إلى أكثر صيغة ودقة ومصادقية.

4. معالجة المعلومات: وفيها يجري تحليل المعلومات النهائية وتقديم التفسيرات والاستنتاجات الموضوعية.

5. التواصل: وتشمل تعبئة وتسهيل الوصول إلى المعلومات من قبل المستخدمين لتلك المعلومات.

6. الاستخدام: خلاصة المعلومات إذا يتم تطبيق هذه المعلومات في القرارات والتخطيط الاستراتيجي (الشيخ وعلي، 2017: 285 ; محمد واخرون، 2012: 515)

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

يمكن قياس الذكاء الاستراتيجي من خلال خمسة أبعاد هي:

(أ) الاستبصار (الاستشراف) (Foresight)

الاستبصار هو القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل واستكشاف وتوقع الفرص والتهديدات الجديدة التي قد تعيد تعريف الأعمال ، وهو نهج يقيم الماضي والحاضر لعمل تنبؤات لما سيعتمد عليه المستقبل أو يجب أن يعتمد عليه استمرار التطورات الديناميكية من الماضي إلى المستقبل (Abuzaid,2017:885). وأشار (Matveeva et al.,2018:769) أن الاستبصار يمثل الية تنظيمية خاصة بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة تعتمد على التفاعل الانعكاسي بين أصحاب المصالح الإدارية الرئيسية. ويرى (Lari et al.,2020:175) الاستبصار بأنه القدرة على إنشاء رؤية مستقبلية والحفاظ عليها والتي يمكن استخدامها لتوفير نظرة ثاقبة ستكون مفيدة للمنظمة.

يعمل الاستبصار على تحسين امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل من خلال استبصار تطوره مستقبلا وتمييز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه)، فالاستبصار

يمثل المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، فضلاً عن تحسين قابلية المديرين على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل (الياس واخرون، 2019: 53).

يعد الاستبصار عنصراً بارزاً لقادة المنظمات الأذكى استراتيجياً من خلال مساعدتهم في الكشف عن الفرص والمخاطر خارج المنظمة، وتوفير المعلومات الاستراتيجية لهم، وان الافتقاد إلى هذا العنصر قد أدى بالكثير من المنظمات إلى الفشل (يوسف، 2020: 206).

ب) تفكير النظم:

يشير تفكير النظم إلى التفكير بمعرفة الانظمة بجميع انواعها من أجل استثمارها وفهمها بشكل صحيح (جعفر، 2017: 173)، فتفكير النظم يعبر عن القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فصلها إلى اجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (فتاح وفاضل، 2018: 305). وتوصل (Ellen, 2015: 159) إلى أن تفكير النظم يمثل ذلك الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الأزمات إلى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة بما يتضمن في النهاية أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم بصورة أساسية مركزة على المستقبل دون إهمال للماضي.

أن التفكير الاستراتيجي يستخدم للإشارة إلى كل التفكير في الاستراتيجية، فضلاً عن كون التفكير الاستراتيجي يمتد إلى كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من قبل قادة الأعمال والأداء الاستراتيجي للمشروع الكلي، ويشمل التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم

والسيطرة وحتىى القيادة الاستراتيجية (Liedtka,1998:121)، وينظر (Zahra&Nambisan,2012) إلى انه لكي يكون تفكير النظم مثمراً ، يجب عليه التعامل مع هذه القضايا الأساسية مع التغلب على العوائق التنظيمية وغيرها من الحواجز التي تحول دون تطور الشركة. فضلاً عن انه يجب أن يفكر العاملين في الوقت والفضاء والموارد لتقديم حلول مبتكرة لقضايا معقدة ومحيرة تواجهها الشركة في مجالها التنافسي. و على هذا النحو ، فإن التفكير الاستراتيجي لديه العديد من الصفات المترابطة ، بما في ذلك التوجه على المدى الطويل ، واتباع منهجية شاملة ومتكاملة تجاه حل المشكلات والإبداع ، ويركز التفكير الاستراتيجي على تصور المستقبل قبل حدوثه ، وهي عملية تستتبع البناء والتفكير في سيناريوهات مختلفة (Zahra& Nambisan,2012: 220).

فالتفكير الاستراتيجي المنظم يمثل تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر إلى المشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يواجهها القائد بدقة متناهية من جانب، كما يمثل أسلوب تحليل المواقف التي تواجه المنظمة والتي تتميز بالتحدي والتغير، ومن ثم التعامل معها من خلال التصور لضمان بقاء المنظمة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حاضراً ومستقبلاً من جانب اخر (Brătianu, 2017:114 ; Brătianu, 2015:22). ويرى (Sharifi,2012:77) أن تفكير النظم استراتيجياً يقدم مجموعة من المزايا هي:

- (1) طویل المدى.
- (2) يشتمل على جميع جوانب المنظمة.
- (3) تأملي.

- 4) يأخذ بوصفه جميع إمكانات المنظمة.
 - 5) ابتكاري يخترق مجالات جديدة.
 - 6) أكثر اهتماماً بالفعالية.
 - 7) يحدد الفرص ويفيد منها.
 - 8) يفحص (يقوم) باستمرار البيئة الخارجية.
 - 9) يسير وفقاً لمنهج البحث العلمي في كل مكان.
 - 10) بلورة الاطار الفكري للنظر الى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر.
 - 11) توصيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف و الغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
 - 12) تعزيز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها و بهويتها و يوحد كلمتها و يبعث في النفوس الأمل و يشعرها بقدرتها على المساهمة في صنع مستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلا من الاستسلام للآخر و التسليم بتفوقه.
- ت) الرؤية المستقبلية:**

تعكس الرؤية المستقبلية قدرة القائد على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح وكامل وتشمل الرغبة في تغيير الوضع الحالي والميل إلى تبني أهداف مختلفة تماماً عن الأهداف الحالية والقدرة على تحديد الفرص في البيئة وتشكيل مسار نمو طويل المدى لمنظماتهم والقدرة على إيصاله إلى جميع اعضاء المنظمة (Abuzaid,2017:885). وأوضح (Amundson et al.,2010:106 ; Fayter et al.,2018:87) أن الرؤية المستقبلية تمثل الانخراط بالنظر في الاحتمالات المهنية الإيجابية والنتائج المستقبلية. ويرى (Jack et al.,2013:369) أن

الرؤية تمثل عملية ذهنية يتم فيها جعل صور المستقبل المنشود (الأهداف والغايات والنتائج) حقيقية بشكل مكثف ومقنعة للعمل كمحفزات للإجراء الحالي.

يعبر مفهوم الرؤية المستقبلية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء ما لم تتم اجزائه كلها، أي قدرة على تصور ما ستكون عليها الأشياء في المستقبل، إذا ما يمكن دمجها بعناصر أخرى، أي بعبارة أخرى يمكن تمثيل الرؤية بانها تصور المنظمة أو مجموعة الانظمة المترابطة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الامكانيات التي لديها والتي تعمل أن تكون لديها (الياس واخرون، 2019: 54).

ث) الدافعية:

تتمثل الدافعية بتحفيز العاملين على تبني هدف مشترك وتنفيذ الرؤية المستقبلية (Maccoby, et al, 2013:62)، فالرؤية المستقبلية ليست مجرد شيء يمكن الحديث عنه بل هي شيء يجب التحرك نحوه في عمل الفرد وتشمل الدافعية قدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة ووضع الأهداف والخطط الاستراتيجية في مكانها الصحيح والقدرة على تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذ الخطط والقدرة على الإلهام ودافعية الموظفين لتحقيق الأداء العالي (Abuzaid,2017:885). وبين (Simarmata,2020:192) أن الدافعية تمثل تشجيع العاملين على تقديم أفضل ما يمكنهم من أجل انجاز المهام المطلوبة.

تمثل الدافعية حاجة أو رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين من خلال تشجيع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤية والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (الشيخ وعلي، 2017: 283). ويعتقد (الصعوب

والكساسبية، 2020: 998) أن الدافعية تعبر عن الأفعال التي تحرك الفرد إلى تبني وجهات نظر تلائم العمل المكلف بإنجازه بشكل مرضي، كذلك إثارة العواطف والرغبات لدى الفرد للقيام بعمل معين، وتتمثل دافعية الفرد بسلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، ويرى (أونيس، 2017: 23) أن الدافعية تمثل المكافآت التي تقدمها المنظمة إلى الفرد والتي تؤثر على شدة واستمرارية السلوك الطوعي الخاص به من خلال محاولته نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ج) الشراكة:

و تعكس قدرة القائد الذي يتمتع بالذكاء الاستراتيجي على إجادته للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو الاندماج مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية، هنا يتحدد دور الشراكات بالارتقاء بقدرات قادة الشركات وذلك لأنها (صالح وسليمان، 2020: 111) .

1. أحد اتجاهات التنظيم الحديثة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة الشركاء ومشاركتهم في أداء المهام بهدف تقليل التكاليف وتحويل التنافس إلى تعاون.
2. أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية المضطربة، واستثمار الفرص الناتجة عن التطورات التقنية، وضمان انسيابية الأفكار والخبرات بين الشركاء.
3. إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة وفي تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة.
4. اشباع حاجات المستفيدين والسعي لإرضائهم، مع الإبداع في إيجاد الحلول للمشكلات، والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار البعيد الأمد ثم تحقيق قيمة أكبر لجميع أطراف الشراكة.

5. التخلص من جمود الشركة والتقليل من المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها .

مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي:

هناك مدخلين الأكثر شيوعا لتفسير الذكاء الاستراتيجي هما:

(السرسك، 2020: 33-34 ; Xu, 2007: 04)

1. المدخل الوظيفي:

تلجأ المنظمات التي تتبع الطريقة المركزية في اتخاذ القرارات لتطبيق هذا المدخل كونها تعتمد على الإدارة العليا للمنظمة في اتخاذ قراراتها وتقوم بتقسيم العمل بداخلها على أساس وظيفي، وبذلك تقوم هذه المنظمات بتوجيه الذكاء الاستراتيجي لدعم عمليات اتخاذ القرار باتجاه الإدارة العليا لهذه المنظمة، فيما تعمل الأقسام بمعزل عن الأقسام الأخرى على وضع التصورات في تنفيذ استراتيجيات المنظمة في ظل محدودية الاطلاع، وهذا يفرض قيام المدراء التنفيذيين لهذه الأقسام بالتنبؤ بعملية اتخاذ القرار التشغيلي بالاعتماد على الذكاء التشغيلي دون اللجوء للذكاء الاستراتيجي الذي هو مهمة الإدارة العليا، وهذا يتطلب تجنب الغموض أو التناقض في تفسير المعرفة المتولدة أو الناتجة.

2. المدخل العملي:

بعكس المدخل الأول يختلف المدخل العملي بدرجة كبيرة عن المدخل الوظيفي حيث يتم تطبيق هذا المدخل في المنظمات التي تتبع الطريقة اللامركزية في الإدارة وفق مجموعة من المبادئ التالية:

أ. تتشارك الإدارات العليا مع الأقسام في توظيف الذكاء الاستراتيجي، وتعزيز التعاون ومشاركة المعلومات وتمكين العاملين، مع السماح بتوجيه الذكاء الاستراتيجي باتجاه هذه الأقسام، وعدم اقتصره على الإدارة العليا.

ب. يشارك العاملين في كل قسم بتصوراتهم تجاه مستقبل المنظمة، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وهذا يشجعهم ويحفزهم لتوفير المعلومات اللازمة.

ج. يسمح بتبادل المعلومات بين الأقسام، خاصة في المنظمات التي يصعب على كبار المديرين فيها من مواكبة الكم الهائل من المعارف المتولدة في المنظمة.

د. يكمن التحدي في توزيع المسؤوليات بشكل واسع داخل المنظمة، وهو ما يتطلب أن يتم اعتماد الذكاء الاستراتيجي كجزء من ثقافة المنظمة لأنه يعزز العمل بروح الفريق، ويعتد على مشاركة المعلومات واتخاذ القرار.

المبحث الثاني

المرونة الاستراتيجية

توطئة:

أصبح محيط الأعمال أقل استقرار وأكثر تعقيداً، لما تتميز به من تسارع تكنولوجي في جميع القطاعات الاقتصادية والإدارية من دون استثناء، وكذلك آثار العولمة بكل أشكالها ولاسيما فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول أغلب المنظمات مجال المنافسة الشديدة ، فلم يعد من السهل الحصول على موقع جديد في السوق أو استهداف قطاع جديد من القطاعات التي لا يمكن أن يكون قد ترك منها أقوى المنافسين شيئا للمنظمات الضعيفة والصغيرة، مما دفع الباحثين والممارسين في مجال الادارة الاستراتيجية إلى البحث عن مداخل جديدة لاستراتيجية الأعمال بهدف الاستجابة للتغيرات البيئية من بين المداخل التي طورها الباحثون في هذا المجال هي المرونة الاستراتيجية للإشارة إلى قدرة المنظمات على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة من خلال حشد مواردها واستغلالها بشكل الامثل في جميع اتجاهاتها.

مفهوم المرونة الاستراتيجية:

المرونة لغة: هي من: مرن يمرن مرانه مروون: وهو لين في صلابه، ومرنته: النته وصلابته ومرن الشيء يمرن مرونا اذا استمر وهو ليب في صلابه (البياتي،2019: 172 نقلا عن ابن منظور 2005). فالمرونة بطبيعتها تشير إلى القدرة على أحداث التغيير وفقاً للظروف البيئية المختلفة (47 : 1997 Salvador).

ويرى (Yu & weinan 2011 : 747) أن ادارة المرونة تمثل اسلوب الادارة الذي يستعمله العاملين في المنظمة والقائم على اساس القيم والثقافات المشتركة من أجل أداء المهام المطلوبة بالصورة الأساس ووفق ما هو مطلوب.

فالمرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة للاستجابة على مختلف متطلبات البيئة التنافسية الديناميكية (Skeibrok & Svensson 2016:16). وأشار (Srour 2016:373 et al.) إلى أن المرونة الاستراتيجية تمثل الجاهزية والقدرة التي تمتلكها المنظمة من أجل أحداث التغيير الأمر الذي يؤدي إلى التكيف مع الظروف المختلفة. بمعنى اخر القدرة التي تمتلكها المنظمة من أجل الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، و في السياق نفسه أشار (Bock2012:279) إلى المرونة الاستراتيجية على انها القدرة على تحديد الفرص نحو الابتكار، وتوفير الموارد اللازمة نحو دورات عمل جديدة. ويرى (البغدادي والجبوري،2015: 25) أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التنقل بين البدائل الاستراتيجية لكي تتمكن من الرد على التغيرات البيئية، للحصول على مركز تنافسي من خلال التوسع في الاسواق أو المناطق الجديدة، وتبني أو تطبيق التقنيات الجديدة لإنتاج منتجات أقل كلفة وأفضل واسرع من المنافسين في السوق.

أن المرونة الاستراتيجية تعمل على تحسين قدرة المنظمة على ادراك التغييرات البيئية الخارجية وتوجيه الموارد لاتخاذ الاجراءات المناسبة في الوقت والسرعة المناسبين (Kazozcu 2011:450). ويلاحظ (Voola & Muthaly 2005:118) أن المرونة الاستراتيجية تبين قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر

الاقتصادية والسياسية من خلال الاستجابة السريعة بطريقة استباقية أو تفاعلية للتهديدات والفرص المتاحة في السوق. وبدورة أشار (4: 2014: Khuntia et al.) إلى أن المرونة الاستراتيجية تمثل درجة امتلاك المنظمة لمجموعة واسعة من الإجراءات الفاعلة والمحتملة والسرعة التي يمكن من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات.

كما ينظر إلى المرونة الاستراتيجية بأنها درجة جاهزية المنظمة لتغيير استراتيجياتها من أجل الاستجابة للفرص والتهديدات والتغيير الحاصل في البيئة الخارجية (274: 2014: Guo & Cao). ويعتقد (128: 2016: Kamasak et al.) أن المرونة استراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الديناميكية والغير مستقرة من خلال توجيه الموارد التي تملكها نحو تبني دورات عمل جديدة، وأشار (ابتسام، 2020: 7) إلى أن المرونة الاستراتيجية تمثل خيار استراتيجي يعكس قدرة المنظمة على ادراك تغيرات بيئتها واختيار السيناريوهات الاستراتيجية الأفضل للاستجابة للتغيرات، وذلك بالاعتماد على الموارد والأدوات اللازمة بهدف استجابة للفرص ومواجهة التهديدات البيئية وتحقيق أداء أفضل، وتوصل (عفانة، 2020: 21) إلى أن المرونة الاستراتيجية تمثل مستوى الاستجابة وتعديل الخطط والتكيف مع متغيرات بيئة الأعمال.

تشير المرونة الاستراتيجية إلى الإمكانيات المتوفرة في موارد المنظمة والتي تسمح لها بحرية التنقل بين الإستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة (عموري والباي، 2019: 354).

تُعد المرونة الاستراتيجية إحدى العناصر المؤثرة في تحسين الأداء لدى المنظمات من أجل الاستجابة للتغيرات المفاجئة ذات التأثير على تحقيق الأهداف والبقاء في الأسواق، فالمرونة الاستراتيجية تعزز الكفاءات المالية والتشغيلية من أجل ضمان بناء ميزة تنافسية مستدامة (عبدالله وعبدالله، 2021: 497).

أهمية المرونة الاستراتيجية:

تبرز أهمية المرونة الاستراتيجية من كونها تعمل على إعادة صياغة استراتيجيات المنظمة بشكل ديناميكي يؤدي إلى الاستجابة مع التغيرات البيئية، والتكيف معها وبالتالي يمكن استعراض هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. تمنح المنظمة القدرة للرد على التغيرات البيئية في الاتجاه المطلوب.
2. تسمح للمنظمة للرد على البيئات غير المستقرة واستخدام الموارد والقابليات للتكيف مع الشروط المطلوبة.
3. زيادة النمو طويل الامد للمنظمات عن طريق اكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها على تحسين الميزة التنافسية الخاصة بها (البياتي، 2019: 172).
4. تعتبر المرونة الاستراتيجية مصدراً مهماً للميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بعدم التأكد ومتغيرة بسرعة (Guo &Cao) 98 : 2014 Lin et al. (2014:273).
5. الاستجابة المستمرة للتغيرات البيئية والتكيف معها (Arief et al. 2013 : (47).

6. تسهم في اعادة هيكلة الموارد والقدرات على نحو سريع وفعال واعادة توجيهه

الموارد بالشكل الذي يؤدي إلى الاستجابة للتغيرات البيئية (Yang et al. 2015 : 2) .

7. تسهم في تنفيذ الأفكار المبتكرة وتلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم المختلفة (Supeno et al. 2015 : 3) .

8. تسهم في مساعدة المنظمات الصغيرة والجديدة في التغلب على المسؤوليات الحديثة والمختلفة (Ying et al. 2016 : 123) .

9. تمكن المنظمة من التعامل مع عدم التأكد والتغيير من خلال التغلب على الركود التنظيمي الأمر الذي يعني اعادة توجيه الموارد تجاه القضايا التي تحول دون تنفيذ الاجراءات المنظمة (Khuntia et al. 2014 : 4) .

أدوات تطبيق المرونة الاستراتيجية:

تعتمد المنظمة على مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعدها على تطوير المرونة الاستراتيجية الخاصة بها، والتي ترتبط أساساً بالمتابعة المستمرة لمجريات بيئتها التنافسية، وهذه الأدوات يمكن تلخيصها في الآتي (ربيع، 2012، ; ابتسام، 2020 ; عبدأوي، 2017):

1. نظام المعلومات:

يعرف نظام المعلومات بأنه: " مجموعة العناصر البشرية والالية اللازمة لجمع و تشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، وبالتالي فان نظام المعلومات يشير إلى توليفة متناسقة مكونة من العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذه العملية و الحاسوب و البيانات و البرمجيات المستخدمة في المعالجة بهدف تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (ربيع، 2012: 98).

ولنظام المعلومات عدة أبعاد منها بعد تنظيمي (فهو مرتبط بمنظمة)، بعد انساني بشري- (يتداخل مع السلوك البشري) وبعد مالي (تصميم نظام للمعلومات يتطلب تكاليف، وعليه فانه نظام المعلومات يتكون من:

أ- المدخلات: وتتمثل في مختلف البيانات التي يتم جمعها من مصادر وبأساليب مختلفة.

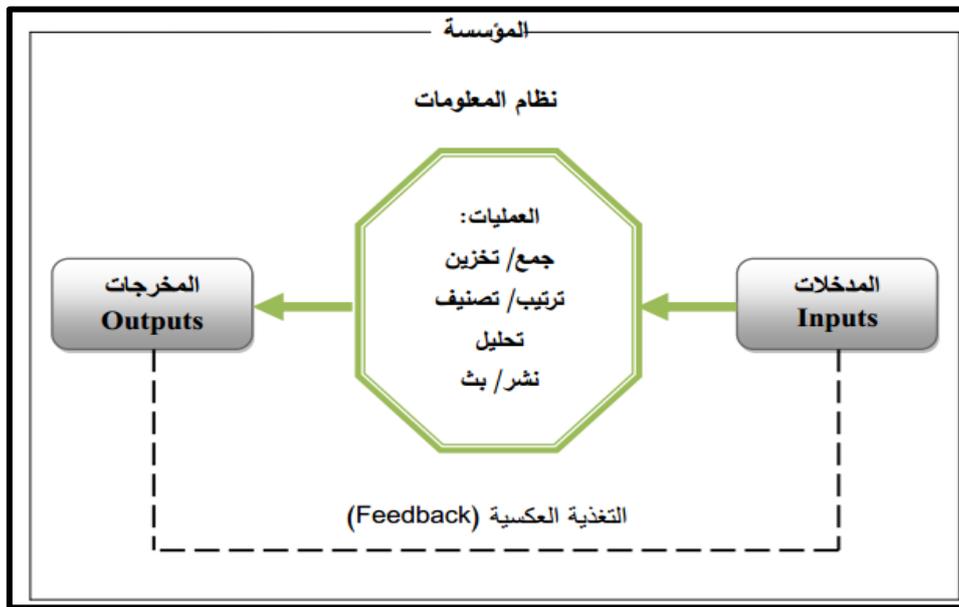
ب- العمليات: وتتمثل في مختلف الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة وتحليل البيانات.

ت- المخرجات: وتشمل مختلف المعلومات الجاهزة، والنتيجة عن معالجة البيانات، والتي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

ث- التغذية العكسية: وتمثل ردود أفعال المتلقين النهائيين لمخرجات النظام وتكمن

أهمية التغذية العكسية في كونها مرآة النظام، وبالتالي تمكن القائمين عليه من تصحيح

الانحرافات الموجودة، انظر الشكل (2) (عبدأوي، 2017: 88).



الشكل (2) مكونات نظام المعلومات

المصدر: عبدأوي، نوال، 2017، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات (برج بوعريبيج)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 94.

2. البحث والتطوير:

لقد أصبحت وظيفة البحث و التطوير من أهم جوانب التطور التكنولوجي لأنها تمثل وسيلة هامة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الابداع، كما تؤدي إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية و البشرية، و ترتبط جهود المنظمة الاقتصادية والاجتماعية فيما يخص البحث والتطوير بثلاثة مجالات أساسية تعتبر من أهم مصادر الابداع لديها نستعرضها كما يلي:

أ. البحث الأساس: هو العمل النظري الذي يهدف لاكتساب معرفة جديدة من الأسس الكامنة وراء الظواهر والحقائق الملحوظة بدون أي استخدام أو تطبيق عملي.

ب. البحث التطبيقي: وهو الذي يهدف إلى اكتساب معرفة جديدة توجه نحو هدف تطبيقي محدد.

ت. التطوير: هو النشاط المنهجي الذي يعتمد على المعرفة المكتسبة من البحث الأساسي والتطبيقي، والتي توجه لإنتاج منتجات، وخدمات جديدة، أو لتقديم عمليات وانظمة جديدة أو لإدخال تحسينات جوهرية على ما هو موجود منها (ابتسام، 2020: 41).

3. التعاقد من الباطن:

أن التعاقد من الباطن يشير إلى العملية التي بموجبها تتعهد منظمة ما بالقيام ببعض أعمال الإنتاج أو الخدمات لصالح منظمة أخرى وفقاً لمواصفات محددة مسبقاً بحيث تحتفظ هذه الاخيرة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية (خضرة وعبلة، 2010: 10).

القيود التي تحكم تطبيق المرونة الاستراتيجية:

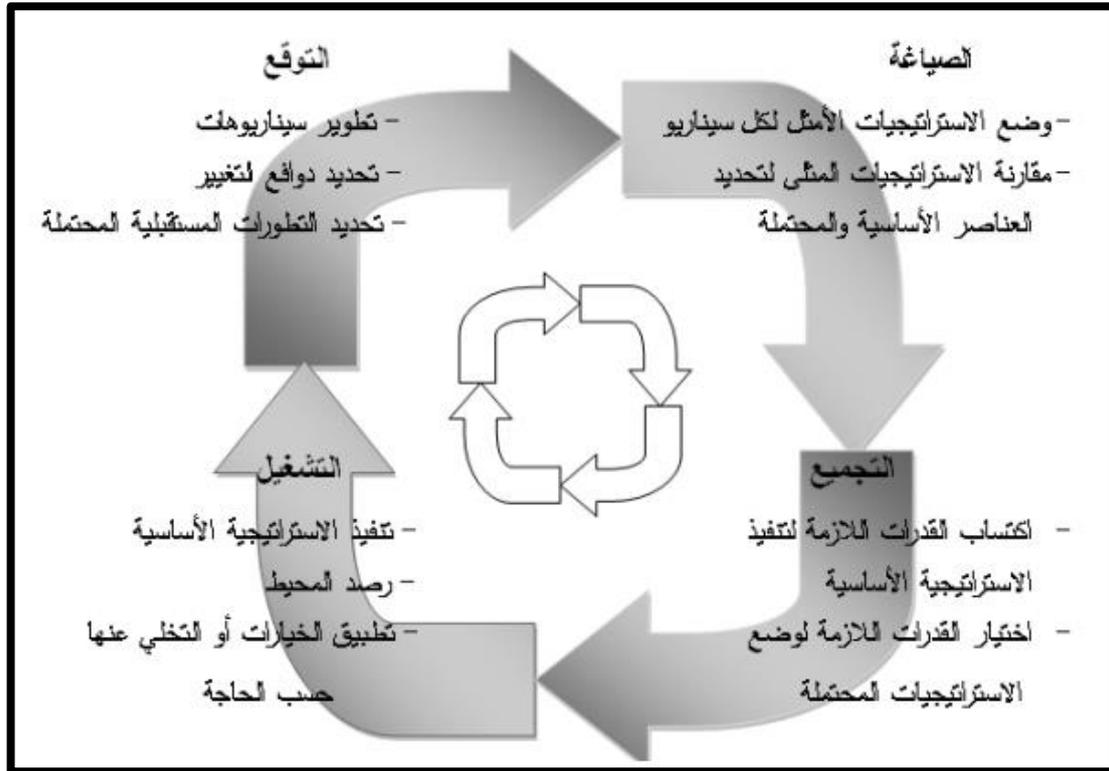
هناك مجموعة من القيود التي تحكم المنظمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية،

انظر الشكل (3)، وهذه القيود يمكن ابرازها في الآتي (ربيع، 2012: 87):

1. القدرة على توجيه التموقع الاستراتيجي بسرعة وفعالية قوية.
2. القدرة على الاستجابة السريعة لتحركات المنافسين.
3. القدرة على الاستجابة السريعة للتغير السريع في احتياجات الزبائن.
4. القدرة على الاستفادة من مزايا التنوع في بيئة اعمال.
5. فعالية الممارسات المتبعة في بناء الموارد وتبادل استثمارات عبر جميع الانشطة التجارية.

6. القدرة على إعادة توزيع الموارد الاستراتيجية بسرعة، و بأقل التكاليف وفقاً للتغيرات البيئية.

7. إمكانية استعمال الموارد الاستراتيجية للمنظمة في استخدامات بديلة.



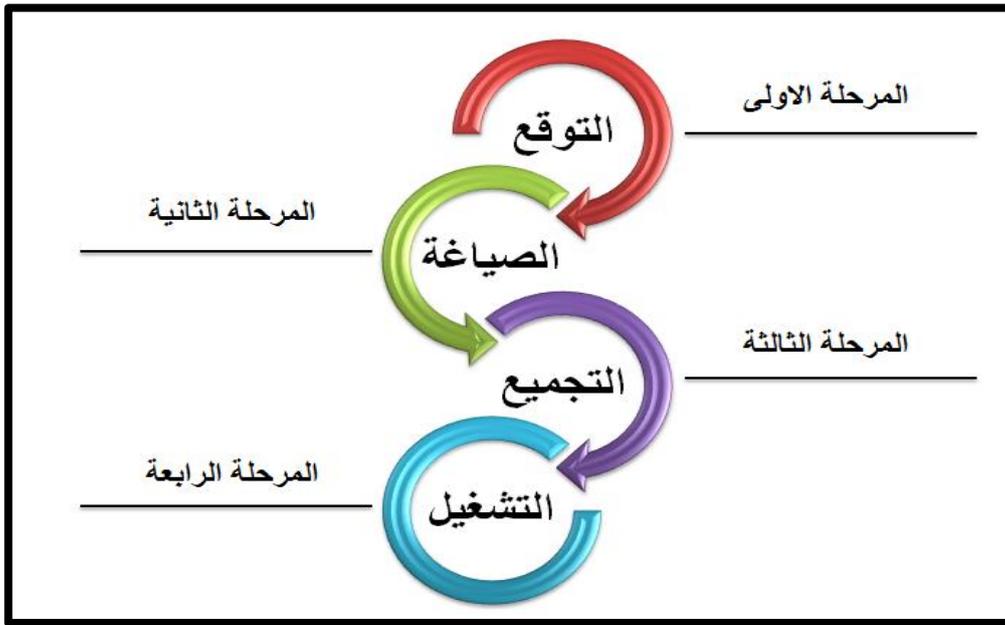
الشكل (3) مراحل المرونة الاستراتيجية

المصدر: عبدأوي، نوال، 2017، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات (برج بوعرييج)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص 89.

مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية:

يمكن استعراض مراحل المرونة الاستراتيجية في أربعة مراحل رئيسية، أنظر

الشكل (4)، هي (عفانة، 2020: 23 ; عبدأوي، 2017: 88):



الشكل (4) مراحل تطبيق المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

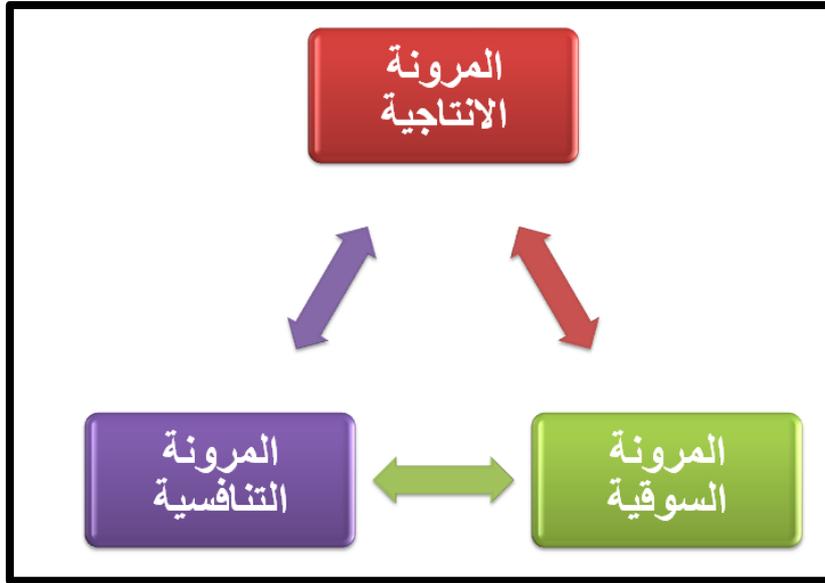
1. **التوقع:** وتهتم هذه المرحلة بتحديد العوامل الدافعة للتغيير، ومن ثم وضع التصورات المحتملة من خلال طرح، وتطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية وذلك من خلال مراقبة البيئة الخارجية وتحليل التغييرات التي تحدث فيها.
2. **الصياغة:** ويتم فيها تحديد عدد من الاستراتيجيات المحتملة، والتي تهدف إلى تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى، بالإضافة إلى تحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.
3. **التجميع:** ويتم في هذه المرحلة الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساس، ومن ثم اختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

4. **التشغيل:** وهي المرحلة الاخيرة من مراحل المرونة الاستراتيجية، ويتم فيها تنفيذ الاستراتيجية المحددة والأساس مع رصد التغييرات البيئية التي تعد عاملاً رئيساً في سير المرونة الاستراتيجية، ومن ثم تطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

لقد تباينت وجهات النظر حول تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تحدد من نجاح المنظمة وفشلها، وعليه فإنه يمكن قياس المرونة الاستراتيجية بالاتفاق مع مجموعة من الباحثين على الأبعاد الآتية، انظر الشكل (5):

(البياتي، 2019؛ النقيرة، 2019؛ البغدادي والجبوري، 2015؛ ابابكر واخرون، 2019؛ حواس وويردي، 2021؛ رعفيت، 2020).



الشكل (5) أبعاد المرونة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة اعلاه

1- المرونة الانتاجية:

إن مرونة المنتج تشير إلى سهولة تغيير المواصفات التي قدمت حديثاً أو المنتجات الحالية، إذ أن تنوع المنتجات ووظائفها تمثل مرونة المنتج الجديد، وأن المنظمات من خلال مرونة المنتجات ستكون قادرة على التحكم بتوزيع المنتجات

وتغييرها بصورة كفؤة وملائمة وبصورة سريعة (البيانات، 2019: 173). وينظر (البغدادى والجبوري، 2015: 25) إلى أن المرونة الانتاجية تعني قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى انتاج منتجات جديدة، وتمثل كذلك بالتكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة التي تتطلب منها الانتقال من منتج لآخر أو من مستوى انتاج لآخر، وقياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه هذه العملية.

تمثل المرونة الانتاجية قدرة المنظمة على إعادة توازن قواها السوقية لمواجهة التقلبات في بيئة الأعمال (عموري والباي، 2019: 354). وبين (ابابكر واخرون، 2019: 545) أن المرونة الانتاجية تعطي القدرة للشركات على اكتشاف أسواق ومنتجات جديدة وبأسرع وقت ممكن، وتركز على زيادة الحصة السوقية والدخول إلى الاسواق الجديدة من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن.

2- المرونة السوقية:

المرونة السوقية هي قدرة المنظمة العاملة في السوق على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت استجابة للمتغيرات البيئية، فضلاً عن تحسين قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها التسويقية في ظل بيئة ديناميكية (البغدادى والجبوري، 2015: 26). ويعتقد (النقيرة، 2019: 517) أن المرونة السوقية تشير إلى مرونة عناصر المزيج التسويقي بما يتوافق مع التغير في رغبات الزبائن، يتم ذلك من خلال الاستخدام الفاعل للاستراتيجيات التسويقية سواء بالدخول إلى الاسواق الجديدة أو التعديل المستمر في الأهداف التسويقية.

3- المرونة التنافسية:

تتعلق المرونة التنافسية بقدرة المنظمة على المنافسة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة، فعملية الذكاء التنافسي تحتاج متطلبات تجعل من الممكن الحصول على قدر كاف من المرونة في التخطيط والتحليل، ونشر العمليات الفرعية للمعلومات، بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن يكون النموذج التنظيمي المقترح لإرساء العملية في المنظمات ذو خصائص تجعل المرونة ممكنة من حيث السيطرة واضفاء الطابع الرسمي والتغيير والتعلم والشراكات والتكنولوجيا (الدهان، 2018: 17)

وبين (ابتسام، 2020: 16) إلى أن المرونة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة وبسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الانتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فاعل، وتأكيد الاستجابة للحاجة الفريدة للمستهلكين والشركاء والتغيير التكنولوجي وعملية الابتكار والابداع، كما تمّ تصنيف المرونة التنافسية إلى خمسة أنواع هي:

- أ. السرعة: تعني القدرة على تلبية احتياجات الزبائن أو السوق بسرعة ودمج افكار وتكنولوجيا جديدة بشكل سريع في المنتجات.
- ب. الثبات: وهي القدرة على انتاج منتجات ترضي توقعات الزبائن بشكل ثابت.
- ت. الحدة: وهي القدرة على توقع حاجات الزبائن المتجددة، ورغباتهم وتلبيتها.
- ث. الخفة: أي القدرة على التكيف بشكل مستمر لمتغيرات بيئة العمل.
- ج. الإبداع: أي القدرة على توليد افكار جديدة، ودمج العناصر الموجودة لتوليد مصادر جديدة من القيمة للمنتجات.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الأول: اختبار ووصف أداة القياس

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

المبحث الأول اختبار ووصف أداة القياس

يتناول هذا المبحث الاختبارات البنائية لأداة القياس تجاه العينة المبحوثة والبالغ عدد أفرادها مئة واثنان وعشرون موظف، ومن أجل الاختبار البنائي لأداة القياس يتعين أن تمر البيانات المسحوبة من العينة المبحوثة بمجموعة من الاعتبارات من أجل تحقيق الشروط الضرورية لقياس واستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية.

أولاً:- ترميز متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة بمتغيرين (الذكاء الاستراتيجي) بوصفه المتغير المستقل، والذي تمّ قياسه من خلال خمسة أبعاد (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)، و(المرونة الاستراتيجية) بوصفها المتغير التابع والذي تمّ قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية)، ومن أجل بناء تصور واضح لدى القارئ تجاه متغيرات البحث، والتحليل التطبيقي للدراسة يتعين تعويض متغيرات البحث بمجموعة من الرموز المعبرة عنها بشكل أوضح، والتي يمكن توضيحها في الجدول (5)

الجدول (5) ترميز متغيرات وابعاد البحث

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
SIN	INF	4	الاستشراف
	INT	4	تفكير النظم
	INV	4	الرؤية المستقبلية
	INM	4	الدافعية
	INP	4	الشراكة
SFL	FLP	5	المرونة الانتاجية
	FLM	4	المرونة السوقية
	FLC	5	المرونة التنافسية

ثانياً:- اختبار التوزيع الطبيعي للبحث:

يكمن الهدف الأساس من استعانة الباحث باختبار التوزيع الطبيعي من أجل الكشف عن اعتدالية البيانات ومدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، إذ أن تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة يتطلب استعمال مجموعة من الاختبارات الكفيلة على الإجابة على هذا التساؤل واستخراج النتائج الضرورية التي تصب في توضيح طبيعة الإجابة على هذا التساؤل، وبالتالي فإن الاختبارات المستعملة والأكثر شيوعاً في هذا الصدد تتمثل في اختباري كلومجروف - سيمنروف، وشابيرو-ويلك، والذي يعتمد على القيمة المعنوية للبحث، والجدول (6) يوضح طبيعة البيانات الداخلية في التحليل.

الجدول (6) التوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات البحث

القرار	القيمة المعنوية (P)	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov	المتغيرات
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.896	0.166	الاستشراف
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.921	0.129	تفكير النظم
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.920	0.140	الرؤية المستقبلية
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.875	0.193	الدافعية
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.897	0.154	الشراكة
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.898	0.114	الذكاء الاستراتيجي
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.920	0.123	المرونة الانتاجية
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.871	0.187	المرونة السوقية
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.923	0.136	المرونة التنافسية
تتبع التوزيع الطبيعي	P>0.05	0.916	0.110	المرونة الاستراتيجية

يلاحظ من نتائج الجدول (6) أن البيانات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، والمرونة

الاستراتيجية تتبع التوزيع الطبيعي كونها حققت قيمة معنوية أعلى من (0.05)، ليظهر

هذا الأمر قبول الفرضية البديلة ومفادها (البيانات الداخلة في التحليل تتبع التوزيع

الطبيعي عند مستوى معنوية أكبر من 0.05) ورفض الفرضية الصفرية ومفادها (البيانات الداخلة في التحليل لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أقل من 0.05)، ليتسنى للدراسة الحالية تعميم النتائج على المجتمع المبحوث، فضلاً عن إمكانية الدراسة الحالية استعمال الاختبارات المعلمية كون أن البيانات كما أسلفنا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

ثالثاً:- الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث :

تهتم هذه الفقرة في وصف آراء عينة الدراسة تجاه الفقرات المستعرضة أمامهم، والتي تبين آرائهم تجاه العينة المدروسة، ومدى قدرة العينة المدروسة على تلبية متطلباتهم الشخصية، ليتسنى للعينة استعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وترتيب الأهمية) الكفيلة في التعبير عن هذه الآراء بشكل أكثر تفصيلاً.

المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي:

البعد الأول: الاستشراف:

تبين نتائج الجدول (7) أن المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد الاستشراف بلغ (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.764)، وهذا يظهر اهتمام العينة المبحوثة بامتلاك قدرات عالية على تشخيص الفرص واستثمارها من أجل تحقيق اهدافها على الامد البعيد، وهذا ما أظهرته الفقرة (INF4) والخاصة بـ (تمتلك القيادة الإدارية القدرة على تشخيص الفرص من أجل استثمارها في تحقيق أهداف الدائرة)، كما أظهرت النتائج توجه العينة المبحوثة إلى متابعة التغيرات في البيئة الخارجية بوسط حسابي

مقداره (4.1) وانحراف معياري بلغ (0.913) من خلال إعادة هيكلة تفكير الخيارات الاستراتيجية و الإشرافية التي اتخذتها مسبقا وهذا ما أظهرت الفقرة (INF2) والخاصة بـ (تحرص القيادة الإدارية على متابعة التغييرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الدائرة) بوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري قدره (0.885).

الجدول (7) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الاستشراف

ت	الفرقة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
INF1	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على استقراء المستقبل من أجل تطوير استراتيجيات الدائرة في الأمد البعيد	3.84	1.004	3
INF2	تحرص القيادة الإدارية على متابعة التغييرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الدائرة	3.84	0.885	4
INF3	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	4.08	0.932	2
INF4	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على تشخيص الفرص من أجل استثمارها في تحقيق أهداف الدائرة	4.1	0.913	1
المعدل العام لبُعد الاستشراف				
الوسط الحسابي		3.97	الانحراف المعياري	
		0.764		

البعد الثاني: تفكير النظم:

تظهر نتائج الجدول (8) أن بُعد تفكير النظم سأم في مساعدة العينة المبحوثة على تطوير رؤيتها تجاه الأحداث البيئية الخارجية وبناء تفكير واضح من أجل تطوير أفضل الخطط اللازمة لتحسين واقع خدماته من خلال وسط حسابي قدره

(3.83) وبتبايراف معيارى بلىغ (0.763)، وهذا يبين اهتمام العينة المبحوثة تجاه دراسة الأفكار المطروحة من خلال تحديد قيمتها تجاه تحقيق أهداف الدائرة على الامد البعيد، وهذا ما فسرتة الفقرة (INT4) والخاصة بـ (يساعد التفكير المنظم القيادة الإدارية على رؤية الأحداث التي تحيط بالدائرة بصورة أكثر وضوحاً) بوسط حسابى قدره (4.1) وانحراف معيارى بلىغ (0.948)، كما بينت النتائج توجه العينة المبحوثة إلى بناء صورة متناسقة مع باقى اقسامها من أجل تلافى الوقوع فى الاخطاء التي تعيق تنفيذ الأفكار المطروحة لمعالجة الخدمات المقترحة، وهذا حقق وسط حسابى قيمته (3.49) وانحراف معيارى قدره (1.038) من خلال ما افرزته الفقرة (INT2) والخاصة بـ (تحرص القيادة الإدارية على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل منفرد لتلمس قيمتها فى الأمد البعيد).

الجدول (8) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد تفكير النظم

ت	الفرقة	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	ترتيب الأهمية
INT1	تنظر القيادة الإدارية إلى الدائرة على أنها صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	3.98	0.881	2
INT2	تحرص القيادة الإدارية على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل منفرد لتلمس قيمتها فى الأمد البعيد	3.49	1.038	4
INT3	تسعى القيادة الإدارية إلى تحليل المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها	3.75	1.138	3
INT4	يساعد التفكير المنظم القيادة الإدارية على رؤية الأحداث التي تحيط بالدائرة بصورة أكثر وضوحاً	4.1	0.948	1
المعدل العام لبُعد تفكير النظم				
	الوسط الحسابى	3.83	الانحراف المعيارى	0.763

البعد الثالث: الرؤية المستقبلية:

توضح نتائج الجدول (9) اهتمام العينة المبحوثة في بُعد الرؤية المستقبلية من خلال التركيز على بناء رؤية واضحة تجاه القرارات التي تتخذها بشأن واقع الخدمات التي تقدمها العينة في المستقبل، وهذا ما أسفر عن تحقيق وسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري بلغ (0.734)، ليشير إلى توجه العينة المبحوثة إلى توحيد جهود العاملين باتجاه تحسين قدرتهم على بناء رؤية الدائرة المستقبلية من خلال الاهتمام في الفقرة (INV3) والخاصة بـ (تعتمد القيادة الإدارية على رؤيتها في اتخاذ القرارات التي تعتقد انها صائبة) والتي حققت وسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قيمته (0.904)، من جانب اخر اهتمت العينة المبحوثة بتحسين مقدراتها تجاه الاهتمام في متطلبات الفقرة (INV4) والخاصة بـ (تمتلك القيادة الإدارية رؤية ثابتة تجاه العوامل البيئية الخارجية) من خلال تحقيق متوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.085).

الجدول (9) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الرؤية المستقبلية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
INV1	تمتلك القيادة الإدارية رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال	3.91	0.833	2
INV2	تستخدم القيادة الإدارية الرؤية في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق غرض وأهداف الدائرة	3.88	0.941	3
INV3	تعتمد القيادة الإدارية على رؤيتها في اتخاذ القرارات التي تعتقد انها صائبة	4.04	0.904	1
INV4	تمتلك القيادة الإدارية رؤية ثابتة تجاه العوامل البيئية الخارجية	3.5	1.085	4
المعدل العام لبُعد الرؤية المستقبلية				
	الوسط الحسابي	3.83	الانحراف المعياري	0.734

البعد الرابع: الدافعية:

تبين نتائج الجدول (10) أن المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد الدافعية بلغ (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.978)، وهذا يظهر اهتمام العينة المبحوثة على بناء فرق عمل من أجل انجاز المهام المطلوبة، وهذا ما أظهرته الفقرة (INM3) والخاصة بـ (تحت القيادة الإدارية العاملين على العمل من خلال تفضيل العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل) بوسط حسابي قيمته (3.96) وانحراف معياري قدره (0.957)، كما أظهرت النتائج توجه العينة المبحوثة إلى إثارة التنافس بين العاملين من أجل تحفيزهم على طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار من أجل تحسين الذكاء الاستراتيجي لها وبوسط حسابي مقداره (3.76) وانحراف معياري بلغ (1.26)، وهذا ما أظهرت الفقرة (INM1) والخاصة بـ (تحرص القيادة الإدارية على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز).

الجدول (10) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الدافعية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
INM1	تحرص القيادة الإدارية على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز	3.76	1.26	4
INM2	تهتم القيادة الإدارية على تحفيز العاملين على تأدية مهامهم حتى وان كانت نظير حوافز مؤجلة	3.87	1.24	3
INM3	تحت القيادة الإدارية العاملين على العمل من خلال تفضيل العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل	3.96	0.957	1
INM4	تحرص القيادة الإدارية على مكافأة العاملين في الدائرة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم	3.89	1.115	2
المعدل العام لبُعد الدافعية				
	الوسط الحسابي	3.87	الانحراف المعياري	0.978

البعد الخامس: الشراكة:

تظهر نتائج الجدول (11) أن بُعد الشراكة ساهم في زيادة قوة القرارات التي تتخذها العينة المبحوثة من خلال التحالف مع الدوائر والمؤسسات الكفيلة بتطوير قدرات العاملين لديها بواسطة اكمال مسيرتهم التعليمية، أو من خلال تطوير خبراتهم وتدريبهم على الاليات الحديثة داخل أو خارج العراق، وهذا افرز وسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري بلغ (0.73)، كما تهتم العينة المبحوثة بمعالجة الصعوبات التي تحد من بناء العلاقات مع الشركات وهذا ما فسرتة الفقرة (INP1) والخاصة بـ (تزداد قوة القرار عندما ينتج عن دوائر متحالفة).

الجدول (11) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد الشراكة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
INP1	تزداد قوة القرار عندما ينتج عن دوائر متحالفة	4.25	0.829	1
INP2	تسعى القيادة الإدارية دائماً لإقامة تحالفات مع الدوائر الأخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها بالعمل	3.99	0.983	3
INP3	ترى القيادة الإدارية بأن الشراكة مع الدوائر الأخرى بنفس القطاع حلاً جيداً للخروج من الأزمة التي تواجهها الدائرة	4.05	0.978	2
INP4	تشعر القيادة الإدارية بان صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع الدوائر الأخرى	3.87	1.106	4
المعدل العام لبُعد الشراكة				
	الوسط الحسابي	4.04	الانحراف المعياري	0.73

المتغير التابع: المرونة الاستراتيجية:

البعد الأول: المرونة الانتاجية:

توضح نتائج الجدول (12) اهتمام العينة المبحوثة في بُعد المرونة الانتاجية من خلال التركيز على بناء قدرة العاملين على تقديم تشكيلة مختلفة من الأفكار والخدمات التي تحسن سمعة ومكانة المديرية، وهذا ما اسفر عن تحقيق وسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.958)، ليشير إلى توجه العينة المبحوثة إلى تقديم خدماتها بالسرعة المناسبة من خلال الاهتمام في الفقرة (FLP1) والخاصة بـ (تتمتع الدائرة بالقدرة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمشاريع) والتي حققت وسط حسابي بلغ (3.98) وانحراف معياري قيمته (0.979)، من جانب آخر اهتمت العينة المبحوثة بتحسين مقدراتها تجاه الاهتمام بتعديل خصائص الخدمات الحالية بما يتناسب مع متطلبات وحاجات المواطنين ، وهذا ما بينته الفقرة (FLP2) والخاصة بـ (تهتم إدارة الدائرة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المواطنين) من خلال تحقيق متوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مساوٍ لـ (1.115).

الجدول (12) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد المرونة الانتاجية

ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1	0.979	3.98	تتمتع الدائرة بالقدرة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمشاريع	FLP1
5	1.115	3.72	تهتم إدارة الدائرة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المواطنين	FLP2

3	1.035	3.95	تهتم إدارة الدائرة بإنتاج وتقديم الخدمات الجديدة	FLP3
2	1.116	3.96	تتمتع الدائرة بالقدرة على تقديم خدماتها بالسرعة المناسبة	FLP4
4	1.22	3.82	تتمتع الدائرة بالقدرة على تطوير نظام العمل لديها	FLP5
المعدل العام لبُعد المرونة الانتاجية				
0.958	الانحراف المعياري		3.89	الوسط الحسابي

البعد الثاني: المرونة السوقية:

تبين نتائج الجدول (13) أن المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد المرونة السوقية بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.898)، وهذا يظهر اهتمام العينة المبحوثة بالتوجه نحو شمول تقديم خدماتها على أكبر قدر ممكن من المناطق التي ضمن طيات خدماتها، وهذا ما أظهرته الفقرة (FLM1) والخاصة بـ (تقوم الدائرة بالتوجه نحو شمول عدد أكبر من المناطق الجغرافية التي تعمل فيها الدائرة)، كما أظهرت النتائج توجه العينة المبحوثة إلى زيادة الخدمات المقدمة في معظم المناطق الجغرافية التابعة لها من أجل كسب رضا المواطنين وبناء تصور ايجابي لديهم تجاهها، وهذا حقق وسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري بلغ (1.067)، وهذا ما أظهرته الفقرة (FLM2) والخاصة بـ (تتوجه إدارة الدائرة نحو زيادة الخدمات المقدمة إلى المناطق الجغرافية المختلفة).

الجدول (13) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد المرونة السوقية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
FLM1	تقوم الدائرة بالتوجه نحو شمول عدد أكبر من المناطق الجغرافية التي تعمل فيها الدائرة	4.11	0.989	1
FLM2	تتوجه إدارة الدائرة نحو زيادة الخدمات المقدمة إلى المناطق الجغرافية المختلفة	3.97	1.067	4

2	1.01	4.07	تؤكد إدارة الدائرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين من حيث الكم والنوع	FLM3
3	1.121	4.02	تقوم الدائرة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى	FLM4
المعدل العام لبعد المرونة السوقية				
0.898		الانحراف المعياري	4.04	الوسط الحسابي

البعد الثالث: المرونة التنافسية:

تظهر نتائج الجدول (14) أن بُعد المرونة التنافسية سأم في تشخيص التغيرات التي تحصل في المناطق الجغرافية التابعة للدائرة من خلال العمل على تطوير قدرات العاملين لديها وبناء رؤية واضحة عن حاجات هذه المناطق، وهذا حقق وسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.808)، وهذا ما فسرتة الفقرة (FLC1) والخاصة بـ (تهتم إدارة الدائرة بتشخيص التغيرات التي تحصل في المناطق الجغرافية المختلفة التي تعمل فيها)، كما بينت النتائج توجه العينة المبحوثة إلى تطوير أساليب لمواجهة الدوائر المنافسة في باقي المحافظات من خلال تقديم خدمات أفضل مقارنة بها وبوسط حسابي قيمته (3.8) وانحراف معياري قدره (0.995)، وهذا ما أفرزته الفقرة (FLC3) والخاصة بـ (تؤكد إدارة الدائرة على تطوير أساليب مواجهة المنافسة من بعض الشركات في القطاع الخاص).

الجدول (14) وصف آراء عينة البحث تجاه بُعد المرونة التنافسية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
FLC1	تهتم إدارة الدائرة بتشخيص التغيرات التي تحصل في المناطق الجغرافية المختلفة التي تعمل فيها	3.95	0.851	1
FLC2	تقوم إدارة الدائرة بتعديل كلفة الخدمات المقدمة	3.86	0.856	2

حسب متطلبات السوق			
5	0.995	3.8	تؤكد إدارة الدائرة على تطوير أساليب مواجهة المنافسة من بعض الشركات في القطاع الخاص
4	1.099	3.82	تعمل إدارة الدائرة على استباق الشركات المنافسة في طرح الخدمات الجديدة
3	1.073	3.85	تتمتع الدائرة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات
المعدل العام لبُعد المرونة التنافسية			
0.808	الانحراف المعياري	3.86	الوسط الحسابي

رابعاً: - الصدق البنائي لمقاييس البحث:

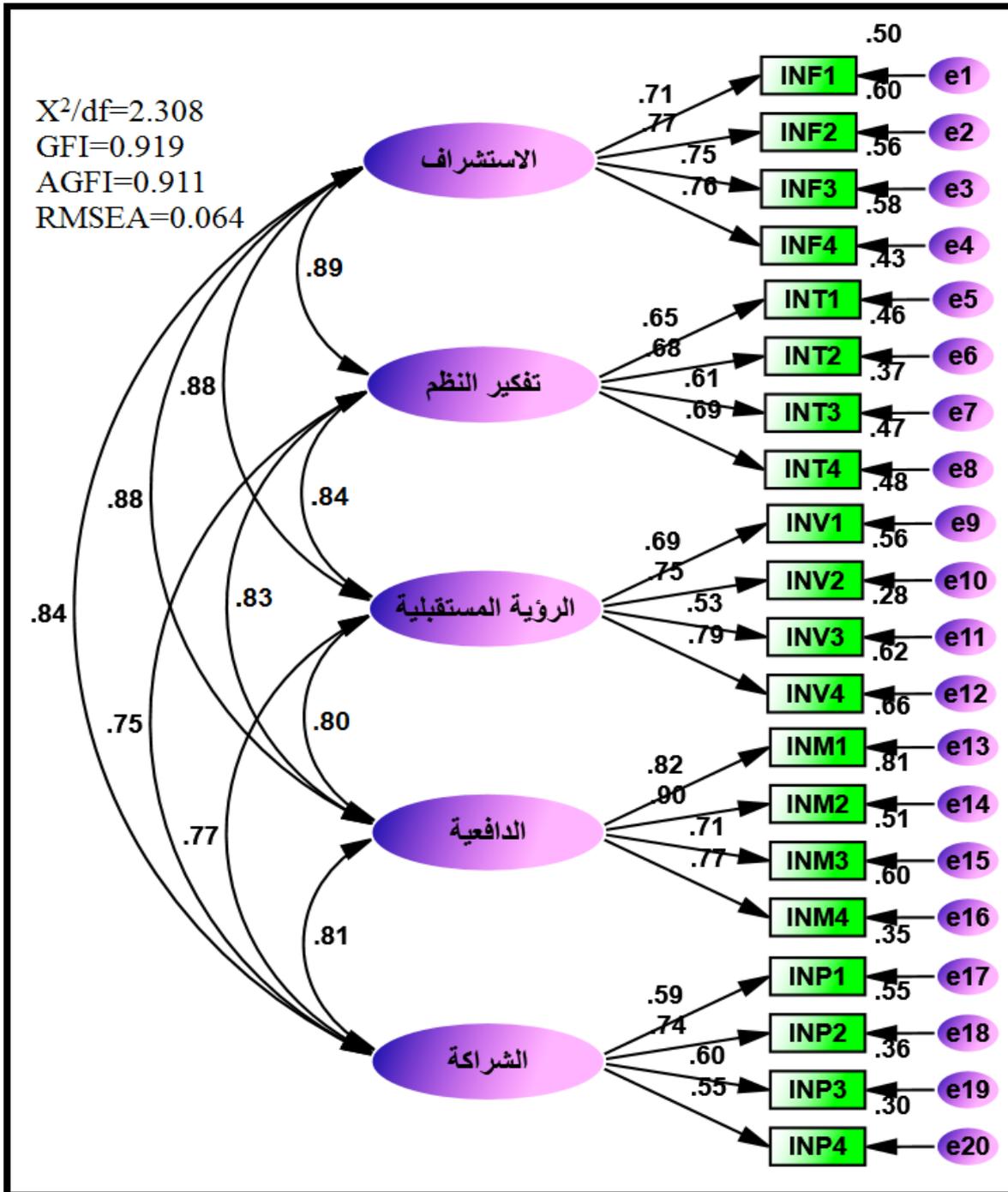
يكن الهدف الرئيس في استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية في بيان مدى الصدق البنائي لفقرات الدراسة في تفسير الابعاد التي وضعت من أجلها، ليتسنى للدراسة الحالية تفسير متغيراتها الأمر الذي يمكن من خلاله اخضاع البيانات الداخلة في التحليل العاملي التوكيدي، إذ يبرهن هذا النوع من الاختبارات تحديد قوة الارتباط وانتماء الفقرات إلى الابعاد التابعة لها، والابعاد إلى المحاور التابعة لها، وبالتالي تحديد قوة النموذج من خلال استخدام ما يدعى بمعادلة النمذجة الهيكلية ، وهل أن هذا النموذج ملائم للظاهرة، وتندرج ضمن هذه التسمية مجموعة من الأساليب التي تعد حالة خاصة من معادلة النمذجة الهيكلية منها التحليل العاملي التوكيدي الذي يتعامل مع مجموعة كبيرة من المتغيرات، ومحاولة تقليصها إلى مجموعة أقل إضافة إلى تحديد قوة انتماء فقرات معينة إلى بعد أو انتماء أبعاد معينة إلى محور، ومن الأساليب الأخرى تحليل المسار الذي يتعامل مع تحديد العلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين

المتغيرات، وتحليل الانحدار الذي يدرس علاقات الأثر بين متغيرات مستقلة، ومتغير معتمد، ليتسنى للدراسة الحالية تفسير البيانات بدرجة من الحرية من خلال تطبيق مجموعة من المعايير التي يمكن بيانها في النقاط الآتية:

1. أن تكون النسبة المئوية بين مربع كاي سكوير (X^2) ودرجة الحرية (df) أقل من (5).
2. ضرورة أن يكون مؤشر حسن المطابقة (GFI) أكبر أو يساوي (90%).
3. ضرورة أن يكون مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI) أكبر أو يساوي (90%).
4. ضرورة أن يتراوح مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بين (0.05-0.08).
5. ضرورة أن تكون الأوزان أو التشبعات المعيارية الخاصة بكل فقرة أكبر من (0.30) (Hair et al., 2010:269)، وعليه يمكن بيان نمذجة المعادلة الهيكلية لمتغيرات الدراسة وفقاً للآتي:

المتغير المستقل: نمذجة الذكاء الاستراتيجي:

توضح نتائج الشكل (6) أن نمذجة الذكاء الاستراتيجي حصلت على تشبعات أعلى من (0.30) لتشير إلى اتفاق وانسجام فقرات البحث مع الأبعاد الخاصة به، إذ يتضح أن معيار الفرق بين قيمة مربع كاي سكوير (X^2) إلى درجة الحرية (df) تمثل في (2.308) ليدعم مؤشر حسن المطابقة (GFI=0.919) ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI=0.911) بواقع نسبة أكبر من (0.90)، وهذا يظهر أحداث تحسين في مستوى متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA=0.064) بقيمة أعلى من (0.05) وأقل من (0.08)، لتظهر نمذجة الذكاء الاستراتيجي بحصيلتها تحقيقها للمؤشرات التي أشار إليها (Hair et al., 2010).



الشكل (6) الأنموذج البنائي لنموذج الذكاء الاستراتيجي

تظهر نتائج الجدول (15) إلى أن المعلمات الإنحدارية المعيارية لنموذج أبعاد

وقفرات الذكاء الاستراتيجي أعلى من (0.30) لتشير إلى تقارب آراء عينة البحث تجاه

الاهتمامات التي تفرزها فقرات مقياس البحث.

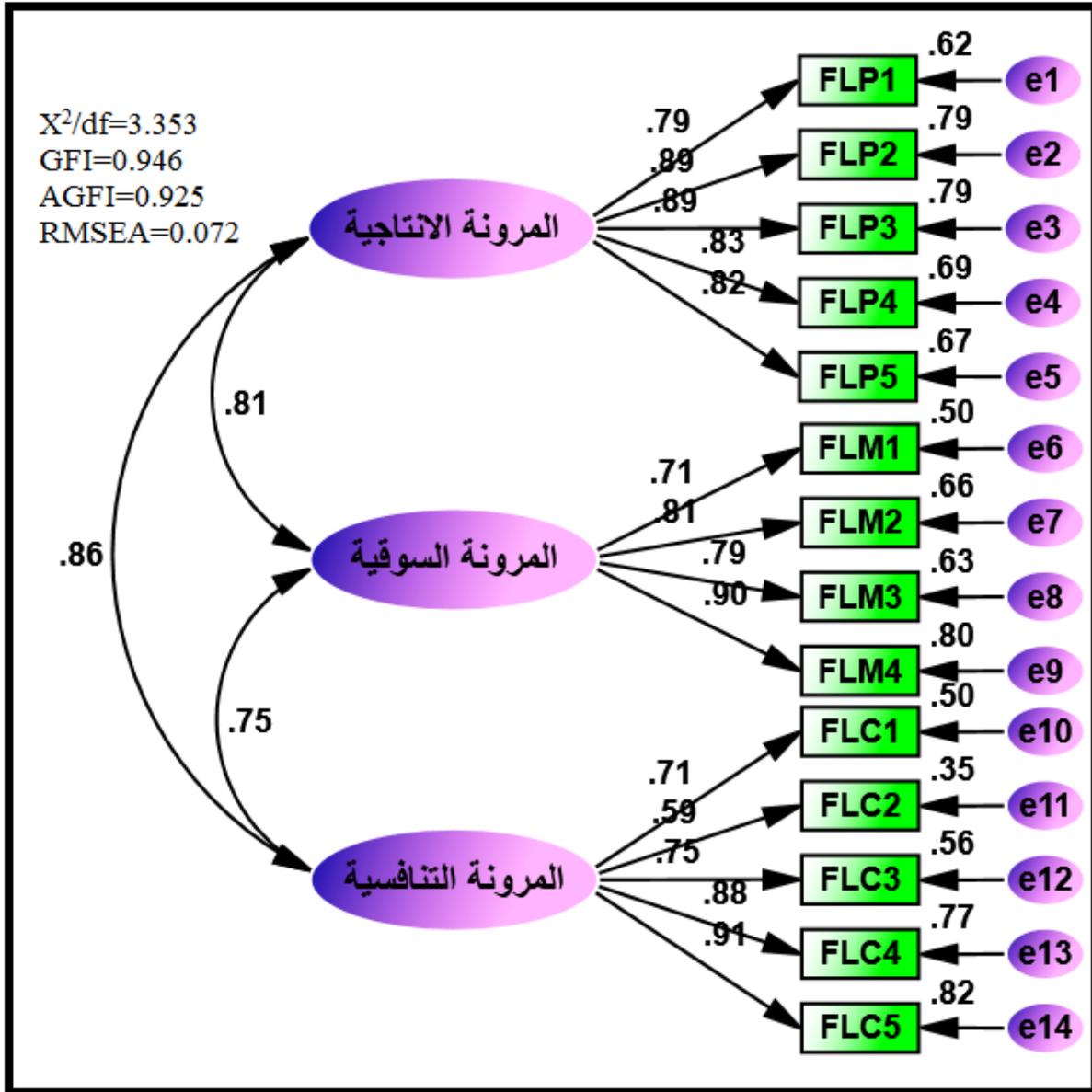
الجدول (15) المعلمة المعيارية لنمذجة الذكاء الاستراتيجي

القيم	المسار		
0.708	INF1	<---	INF
0.775	INF2	<---	INF
0.749	INF3	<---	INF
0.761	INF4	<---	INF
0.654	INT1	<---	INT
0.677	INT2	<---	INT
0.611	INT3	<---	INT
0.689	INT4	<---	INT
0.693	INV1	<---	INV
0.747	INV2	<---	INV
0.533	INV3	<---	INV
0.787	INV4	<---	INV
0.815	INM1	<---	INM
0.898	INM2	<---	INM
0.714	INM3	<---	INM
0.774	INM4	<---	INM
0.592	INP1	<---	INP
0.741	INP2	<---	INP
0.599	INP3	<---	INP
0.551	INP4	<---	INP

المتغير التابع: نمذجة المرونة الاستراتيجية

تبين نتائج الشكل (7) أن نمذجة المرونة الاستراتيجية حصلت على تشبعات أعلى من (0.30) لتشير إلى اتفاق وانسجام فقرات البحث مع الأبعاد الخاصة به، إذ يتضح أن معيار الفرق بين قيمة مربع كاي سكوير (X^2) إلى درجة الحرية (df) تمثل في (3.353) ليدعم مؤشر حسن المطابقة (GFI=0.946) ومؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI=0.925) بواقع نسبة أكبر من (0.90)، وهذا يظهر أحداث تحسين في مستوى متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA=0.072) بقيمة أعلى من (0.05)

واقل من (0.08)، لتظهر نمذجة المرونة الاستراتيجية بحصاياتها تحقيقها للمؤشرات التي أشار إليها (Hair et al., 2010).



الشكل (7) الأنموذج البنائي لنمذجة المرونة الاستراتيجية

تظهر نتائج الجدول (16) إلى أن المعلمات الانحدارية المعيارية لنمذجة أبعاد وفقرات المرونة الاستراتيجية أعلى من (0.30) لتشير إلى تقارب آراء عينة البحث تجاه الاهتمامات التي تفرزها فقرات مقياس البحث .

الجدول (16) المعلمة المعيارية لنمذجة المرونة الاستراتيجية

القيم	المسار		
0.707	FLC1	<---	FLC
0.595	FLC2	<---	FLC
0.746	FLC3	<---	FLC
0.877	FLC4	<---	FLC
0.907	FLC5	<---	FLC
0.708	FLM1	<---	FLM
0.814	FLM2	<---	FLM
0.791	FLM3	<---	FLM
0.895	FLM4	<---	FLM
0.789	FLP1	<---	FLP
0.890	FLP2	<---	FLP
0.891	FLP3	<---	FLP
0.828	FLP4	<---	FLP
0.816	FLP5	<---	FLP

خامساً:- تحليل ثبات أداة القياس:

يمثل هذا الاختبار تحليلاً احصائياً عن مستوى موثوقية البيانات التي حصل عليها الباحث جراء توزيعه للاستبانة على عينة من (122) فرد عامل على العينة المبحوثة، فضلاً عن امكانية توصله لنتائج تتسم بالثبات وعبر توظيفه لاختبار الثبات بطريقة (Cronbach's Alpha)، إذ يأخذ هذا الاختبار على عاتقه توفير شروط الثبات في بيانات الاستبانة عندما تكون قيمته أكبر من (70%) (Bartholomew, 1996: 24)، والجدول (17) يبين نتائج اختبار كرونباخ الفا.

الجدول (17) نتائج اختبار كرونباخ الفا

الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
0.848	0.850	4	الاستشراف
	0.851	4	تفكير النظم
	0.853	4	الرؤية المستقبلية
	0.852	4	الدافعية

	0.858	4	الشراكة	
0.862	0.852	5	المرونة الانتاجية	المرونة الاستراتيجية
	0.856	4	المرونة السوقية	
	0.851	5	المرونة التنافسية	

تشير النتائج المستعرضة إلى أن المتغيرات قيد البحث (الذكاء الاستراتيجي، والمرونة الاستراتيجية) وبأبعادها، انها حصلت ثبات قدره (0.848، 0.862) على التوالي، لتستقر النتائج عند قوة ثبات لأبعاد البحث تراوحت بين (0.850-0.858)، مشيراً إلى اتساق فقرات وابعاد أداة القياس مع شروط ثبات معامل الفا كرونباخ.

المبحث الثاني

اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وبواقع خمسة أبعاد (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة)، و(المرونة الاستراتيجية) بوصفها المتغير التابع والذي تمّ قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (المرونة الانتاجية، والمرونة السوقية، والمرونة التنافسية)، من خلال الاستعانة في الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.27) لقياس فرضية الارتباط البسيط (بيرسون)، والحزمة الاحصائية لبرنامج (AMOS.V.26) لقياس نمذجة المعادلة الهيكلية والخاصة في فرضية التأثير بواقع (n=122) وعند مستوى معنوية أقل من (0.01) أي بمستوى ثقة قدرة (0.99).

أولاً:- فرضية الارتباط:

تتناول هذه الفرضية اختبار فرضيات الارتباط، ومن أجل قياس قوة الارتباط بين متغيرات البحث فقد تبين الباحث مقياس (Cohen et al.,1983:2) وكما في الجدول (18).

الجدول (18) مستوى توافر العلاقة بين المتغيرات

نوع العلاقة وقوتها	قيمة معامل الارتباط
علاقة طردية قوية	من 0.50 - 1
علاقة طردية معتدلة	من 0.30 - أقل من 0.50
علاقة طردية ضعيفة	من 0.10 - أقل من 0.30
لا توجد علاقة	0
علاقة عكسية ضعيفة	من (-0.10) - أقل من (-0.30)
علاقة عكسية معتدلة	من (-0.30) - أقل من (-0.50)
علاقة عكسية قوية	من (-0.50) - (-1)

source: Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983), "Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 3rd Edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.P2.

يمكن قياس العلاقة بين المتغيرات من خلال مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (19)
الجدول (19) مصفوفة العلاقة بين المتغيرات

	الاستشراف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الذكاء الاستراتيجي	المرونة الإنتاجية	المرونة السوقية	المرونة التنافسية	المرونة الاستراتيجية
الاستشراف	1									
تفكير النظم	.828**	1								
الرؤية المستقبلية	.731**	.730**	1							
الدافعية	.757**	.756**	.760**	1						
الشراكة	.621**	.515**	.594**	.613**	1					
الذكاء الاستراتيجي	.905**	.883**	.876**	.909**	.762**	1				
المرونة الإنتاجية	.714**	.697**	.639**	.666**	.451**	.732**	1			
المرونة السوقية	.571**	.568**	.507**	.544**	.531**	.626**	.736**	1		
المرونة التنافسية	.705**	.677**	.672**	.712**	.442**	.743**	.776**	.663**	1	
المرونة الاستراتيجية	.733**	.716**	.668**	.706**	.525**	.773**	.932**	.888**	.891**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين

الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية)

تبين نتائج الجدول (19) لوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين

الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية ومقدارها (0.773)، وهي علاقة طردية قوية،

وفقاً لتدرج (Cohen et al.,1983) ليشير إلى انسجام وتقارب آراء عينة البحث تجاه

الاهتمام بتحسين الذكاء الاستراتيجي لها من أجل الامام بأكبر قدر ممكن من الأفكار

لتحسين المرونة الاستراتيجية بشكل يحقق أهداف الدائرة ، إضافة إلى وجود علاقة

ارتباط ايجابية تجاه أبعاد المرونة الاستراتيجية لتتراوح طبيعة العلاقة بين (0.626)

لُبعد المرونة السوقية إلى (0.743) لُبعد المرونة التنافسية. وتتنبق من هذه الفرضية

عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: ومفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد الاستشراف وابعاد المرونة الاستراتيجية)

تظهر نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاستشراف والمرونة الاستراتيجية وقيمتها (0.733)، وهي علاقة طردية قوية وفقاً لتدرج (Cohen et al.,1983) ليبين اهتمام العينة المبحوثة بتحسين قدرتها الاشرافية على نحو يسهم في تحسين مرونتها الاستراتيجية الانتاجية والسوقية والتنافسية، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية تجاه أبعاد المرونة الاستراتيجية لتتراوح طبيعة العلاقة بين (0.571) لبُعد المرونة السوقية إلى (0.714) لبُعد المرونة الانتاجية.

الفرضية الفرعية الثانية: ومفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد تفكير النظم وابعاد المرونة الاستراتيجية)

تبين نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تفكير النظم والمرونة الاستراتيجية بلغت (0.716)، وهي علاقة طردية قوية، وفقاً لتدرج (Cohen et al.,1983) لتظهر اهتمام العينة المبحوثة بحث العاملين لديها على تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الهادفة إلى معالجة ابرز المشاكل التي تواجهها، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية تجاه أبعاد المرونة الاستراتيجية لتتراوح طبيعة العلاقة بين (0.568) لبُعد المرونة السوقية إلى (0.697) لبُعد المرونة الانتاجية.

الفرضية الفرعية الثالثة: ومفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد الرؤية المستقبلية وابعاد المرونة الاستراتيجية)

تظهر نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرؤية المستقبلية والمرونة الاستراتيجية مساوية لـ (0.668)، وهي علاقة طردية قوية وفقاً لتدرج (Cohen et al.,1983) لتسفر عن اهتمام المديرية بتحسين رؤيتها

المستقبلية من خلال حث العاملين على تطوير امكانياتهم وقدراتهم على التخطيط وتفسير القرارات وتنفيذها بشكل دقيق، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية تجاه أبعاد المرونة الاستراتيجية لتتراوح طبيعة العلاقة بين (0.507) لبعد المرونة السوقية إلى (0.672) لبعد المرونة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: ومفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد الدافعية وابعاد المرونة الاستراتيجية)

اسفرت نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الدافعية والمرونة الاستراتيجية قدرها (0.706)، وهي علاقة طردية قوية وفقاً لتدرج (Cohen et al.,1983) لتشير إلى اهتمام العينة المبحوثة على تحفيز العاملين تجاه انجاز المهام المطلوبة، وتقديم الأولوية لها من أجل ضمان توصيل الخدمات بالشكل المطلوب إلى المواطنين وكسب رضاهم في المكان والزمان المناسبين، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية تجاه أبعاد المرونة الاستراتيجية لتتراوح طبيعة العلاقة بين (0.544) لبعد المرونة السوقية إلى (0.712) لبعد المرونة التنافسية.

الفرضية الفرعية الخامسة: ومفاد هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد الشراكة وابعاد المرونة الاستراتيجية)

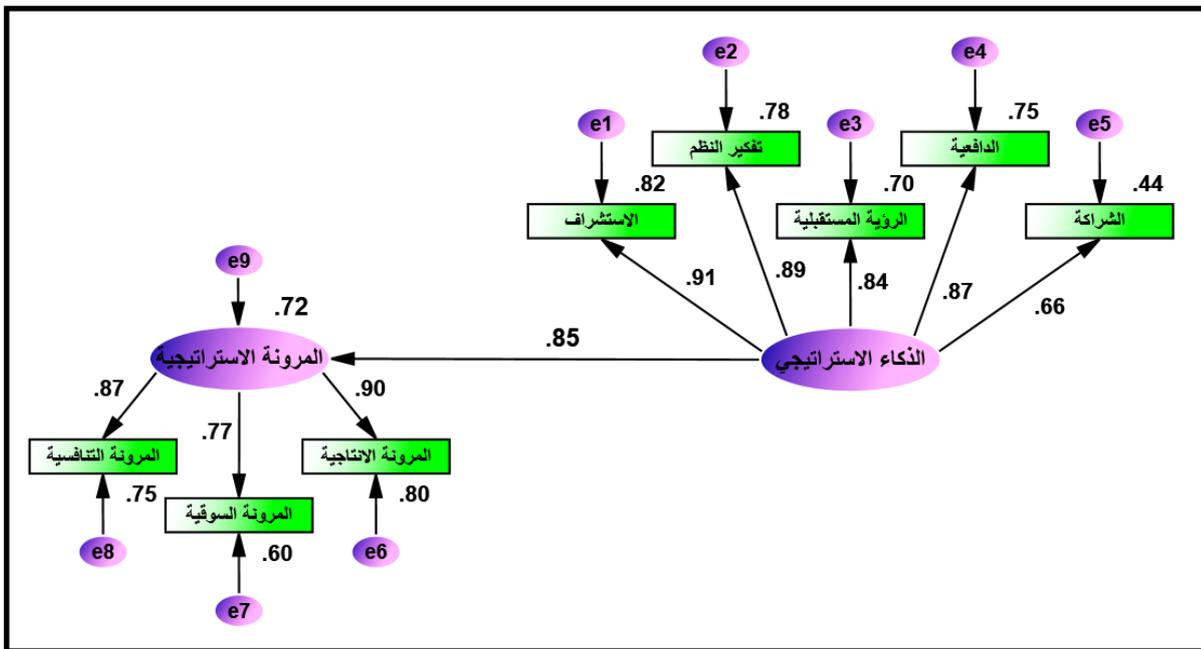
يلاحظ من نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الشراكة والمرونة الاستراتيجية بلغت (0.525)، وهي علاقة طردية قوية وفقاً لتدرج (Cohen et al.,1983) لتبين اهتمام العينة المبحوثة على بناء تحالفات استراتيجية هادفة إلى تطوير قابلياتها على مواجهة التغييرات الخارجية، إضافة إلى

وجود علاقة ارتباط ايجابية تجاه أبعاد المرونة الاستراتيجية لتتراوح طبيعة العلاقة بين (0.442) لبُعد المرونة التنافسية إلى (0.531) لبُعد المرونة السوقية.

ثانياً:- فرضية التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية (توجد علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية للذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية)

تستعرض نتائج الجدول (20) أن زيادة اهتمام العينة المبحوثة في الذكاء الاستراتيجي بمقدار وزن معياري وأحد يؤدي إلى تحسين المرونة الاستراتيجية سواء (المرونة الانتاجية، أو المرونة السوقية، أو المرونة التنافسية) من خلال إحداث تحسين مقداره وزن معياري (0.851) والعمل على المحافظة على الاستشراف، وبناء رؤية مستقبلية واضحة، وبناء تحالفات استراتيجية جديدة، وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم المهنية، وتقليل نسبة الخطأ المعياري بمقدار (0.067) وبقيمة حرجة تبلغ (12.701).



الشكل (8) الأنموذج القياسي لتأثير الذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية

بينت نتائج الجدول (20) أن الذكاء الاستراتيجي أسهم في تفسير (0.724) من القضايا التي تحقق المرونة الاستراتيجية ليشير إلى اهتمام العينة المبحوثة بتحسين مرونة العمليات الداخلية لها من خلال تحقيق المرونة الاستراتيجية باستثمار الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين لديها، أما القيمة المتبقية فأنها تقع خارج حدود البحث.

الجدول (20) الأوزان المعيارية لتأثير الذكاء الاستراتيجي في المرونة الاستراتيجية

نوع التأثير	الاحتمالية (P)	قيمة R ²	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار		
						الذكاء الاستراتيجي	←---	المرونة الاستراتيجية
معنوي	***	0.597	12.701	0.067	0.851			

الفصل الرابع

الامتحانات والنوصيات

المبحث الاول: الامتحانات

المبحث الثاني: النوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

1. أفرزت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، من خلال اهتمام العينة المبحوثة بتشخيص الفرص المناسبة من أجل استثمارها بشكل يحقق اهدافها على الأمد القريب أو البعيد
2. بينت النتائج اهتمام العينة المبحوثة بتطوير امكانياتها في الاستقراء بمتطلبات المواطنين المستقبلية ؛ و ذلك من خلال تطوير استراتيجيات كفيلة بتحقيق هذه المتطلبات على قدر الامكان.
3. أفرزت النتائج حرص العينة المبحوثة على تحليل المشاكل من أجل فهم واستثمار أفضل الفرص، من خلال ما تملكه من رؤية واضحة للأحداث التي تحيط بها.
4. حرص العينة المبحوثة على دراسة الأفكار من خلال فرق العمل ؛ وامتلاكها نظام مترابط ومتناسق في الاجزاء
5. اهتمام العينة المبحوثة بالاعتماد على رؤية مستقبلية واضحة ؛ مما يساعدها في اتخاذ قرارات سريعة وصائبة.
6. أفرزت النتائج تركيز العينة المبحوثة على توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق اغراضها، وأهدافها بعيدة الأمد.
7. تحرص العينة المبحوثة على حث العاملين على تطوير امكانياتهم من خلال تفضيل العمل الفرقي وزيادة قوة القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني

التوصيات

1. ضرورة أن تحرص العينة المبحوثة على اشارة التنافس بين العاملين من أجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم.
2. ضرورة أن تركز العينة المبحوثة على بناء علاقات ايجابية مع الشركاء من أجل الاستفادة من الموارد المادية، وغير المادية والخبرات في العمل.
3. ضرورة أن تهتم العينة المبحوثة بإعادة هيكلة خصائص خدماتها بما يتناسب ومتطلبات المواطنين من خلال تقديم انتاج وخدمات جديدة.
4. ضرورة أن تحرص العينة المبحوثة على امتلاك القدرة على تطوير نظام عمل مختلف من خلال الاستجابة السريعة نحو زيادة الخدمات المقدمة على أوسع نطاق.
5. ضرورة أن تهتم العينة المبحوثة بتطوير امكانياتها الاستباقية من خلال مواجهة المنافسين في القطاع الخاص، وضمان وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.
6. يتعين على العينة المبحوثة أن تعمل على إعادة هيكلة كلف الخدمات المقدمة حسب متطلبات السوق بما يتناسب مع المناطق الجغرافية التي تعمل بصددتها.
7. ضرورة أن تهتم العينة المبحوثة بمتابعة التغيرات البيئية الخارجية؛ بما ينسجم مع عملياتها الداخلية؛ من أجل الحرص على التعامل مع الأزمات والأحداث الخارجية.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية

أ – الدوريات

1. ابابكر، كوسرت محمد، وولي، احلام ابراهيم، وعبد الله، مهابات نوري، 2019، دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 26.
2. البغدادي، عادل هادي، والجبوري، حيدر جاسم، 2015، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و اسياسيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1.
3. البياتي، محمد ثائر، 2019، تأثير المرونة الاستراتيجية في الاداء التسويقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 42، العدد 118.
4. جثير، سعدون حمود، والعبادي، هاشم فوزي، والقيسي، بلال جاسم، 2013، صياغة استراتيجية ادارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد 10.
5. جعفر، قيس زهير عبد الكريم، 2017، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الاداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلى بمدينة الطب- بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 96، العدد 23.
6. حواس، ثامر عكاب، وويردي، نجاح مدد، 2021، اثر نظام التصنيع الذكي في المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة كرونجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54.
7. خضرة، قاسمي، وعبلة، بزقراري، 2010، دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مقارنة مبنية على نظرية الموارد والمهارات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف.

8. خلف، خالد علي/ وخلف، بشير محمد، 2015 " تطوير تقنية التكامل الرجعي (الخلفي) خطوة-خطوة لحل مسائل القيم الابتدائية الصلبة" مجلة تكريت للعلوم الصرفة، المجلد 20، العدد 5.
9. الدهان، جنان مهدي، 2018، الالتزام التنظيمي ودوره في تحقيق المرونة الاستراتيجية من خلال أبعاد هوفستيد الثقافية: دراسة تحليلية في جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 4.
10. رعفيت، عبدالله محمد، 2020، المرونة الاستراتيجية و دورها في مستويات الاداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركة ريسوت للاسمنت بصلالة، المجلة الإلكترونية للتعليم، العدد 8.
11. الشيخ، بابكر مبارك، وعلي، التاج محمد، 2017، اثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19.
12. صالح، ايمان احمد، وسليمان، نضال علي، 2020، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الادوية – نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، ج2.
13. الصعوب، يحيى زكريا، والكساسبة، محمد مفضي، 2021، الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة ادارة اعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1.
14. عبدالله، عادل خير الله، وعبدالله، فايزة خير الله، 2021، دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل ادارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية: دراسة تطبيقية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 25.
15. عثمان، مزمل علي محمد، 2017، اختبار اثر عناصر الذكار الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر – الدمام- المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد 1، العدد 1.
16. عموري، فادية، والباي، محمد، 2019، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 1.

17. العميان، نايف، والصوالحة، ايوب، والمرشد، محمد، 2019، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الادوية في الاردن، المجلة الدولية للأعمال والعلوم الانسانية، المجلد 10، العدد 4.
18. العيد، قريشي، ومرغاد، لخضر، 2016 " دور استراتيجية التكامل العمودي الخلفي في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك دراسة تحليلية للفترة 2000-2015" مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 10.
19. فتاح، كامران مولود، وفاضل، افراح غالب، 2018، الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة الصف الخامس الاعدادي وعلاقته بتحصيلهم الدراسي لمادة الرياضيات، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 58.
20. محمد، سعيد عبدالله، والطيب، عبد العزيز، والبدلي، سمير، 2012، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر - ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن.
21. معلول، ليله، وزهواني، رضا، 2019، الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 19، العدد 2.
22. النقيرة، احمد محمود، 2019، محددات تحليل البيانات الضخمة واثرها على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركات الادوية العاملة في مصر، بحث منشور في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
23. الياس، العيداني، وجيلالي، بوزكري، واحمد، محمودي، 2019، دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الازرق، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3.
24. يوسف، سناء خضر، 2020، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في جامعة الحمدانية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، ج 1.

ب- الرسائل و الاطاريح

1. ابتسام، بن غزال، 2020، اثر المرونة الاستراتيجية على الاداء الاستراتيجي للجمعيات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
2. أونيس، الخير، 2017، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – وحدة طولقة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
3. البوجي، ريهام، 2018، دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير الاداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
4. ربيع، بلايلية، 2012، دور المرونة الاستراتيجية في تميز المؤسسات الاقتصادية وفق متطلبات التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة Ferial بعنابة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس – سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال استراتيجية للتنمية المتدامة.
5. السرسك، هاشم صلاح، 2020، اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى- غزة، كلية الادارة والتمويل، تخصص القيادة والادارة.
6. شامية، ابراهيم سليمان، 2021، اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العالمين في شركة توزع الكهرباء في محافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى- غزة، كلية الادارة والتمويل، تخصص القيادة والادارة.
7. عبدأوي، نوال، 2017، مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
8. عفانة، دعاء محمد، 2020، المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى – غزة، كلية التربية، تخصص اصول التربية والادارة التربوية.

9. علي، لعلايمية محمد، 2015، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال – عنابة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر – بشكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

ثانياً : المصادر الأجنبية

A: Book

1. Maccoby, M., Norman, C. L., Norman, C. J., & Margolies, R. (2013). Transforming health care leadership: A systems guide to improve patient care, decrease costs, and improve population health. John Wiley & Sons.
2. Waghmare, S.2020, Strategic Intelligence And Its Importance In Management Of Organization.

B: Journals & Periodicals

1. Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence. Academy of Strategic Management Journal, 18(4), 1-8.
2. Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies. International Journal of Business Management and Economic Research(, 8(1), 884-893.
3. Ahmadi, M., Baei, F., & Sharifii, N. (2017). The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development. Journal of Industrial Strategic Management, 2(2), 1-22.
4. Alobidyeen, B., & Al-Rawashdeh, E. T. (2020). Strategic intelligence and its impact on achieving en-trepreneurship: A field

study on Jordanian industrial companies that won the King Abdullah II Award for ex-cellece. JABS, 6(1), 29-42.

5. Amundson, N., Goddard, T., Yoon, H. J., & Niles, S. (2018). Hope-centred interventions with unemployed clients. *The Canadian Journal of Career Development*, 17(2), 87-98.

6. Arief.M,Thoyib.A,Sudiro.A&Rohman.F,2013 "The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility: A Study on the SMEs Cluster in Malang" *Journal of Management Research*, Vol. 5, No. 3,PP44-62

7. Atwa, E. I. (2013). The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry. A Thesis for the Degree of Master in Business Administration, Business Administration Department, Faculty of Administrative and Financial Science, University of Petra Amman-Jordan.

8. Bock.A,Opsahl.T,George.G&Gann.D,2012 "The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation" *Journal of Management Studies* 49:2, PP279-305

9. Brătianu, C. (2017). An integrated perspective on the organizational intellectual capital. *Review of Management and Economical Engineering*, Volume 6, No.5, 117-112.

10. Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17(1), 21-31.

11. Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.

12. Ellen F. Goldman, Andrea R. Scott, Joseph M. Follman, (2015) "Organizational practices to develop strategic thinking", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 Issue: 2, pp.155-175.
13. Fahime, B. A. E. I., Ahmadi, M., Malafeh, N. S. A., & Abbasali, B. A. E. E. (2017). The relationship between manager's strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare). *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 244-249.
14. Fayter, R., Adamson, K., Beaulac, J., & Macé, C. (2010). Collaboratively envisioning the future of community psychology in Canada: From talk to action. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 51(2), 106.
15. Feifei, Y. U. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711-1720.
16. Gohil, S., & Deshpande, P. (2014). A framework to map a practice as organization development. *Procedia Economics and Finance*, 11, 218-229.
17. Guo.H&Cao.Z,2014"Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy A contingency perspective"*Journal of Organizational Change Management* ,Vol. 27 No. 2,pp. 273-298
18. Hanssen, F. A. (2010). Vertical integration during the Hollywood studio era. *The Journal of Law and Economics*, 53(3), 519-543.
19. Jack, A. I., Boyatzis, R. E., Khawaja, M. S., Passarelli, A. M., & Leckie, R. L. (2013). Visioning in the brain: An fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *Social neuroscience*, 8(4), 369-384.

20. Kamasak.R, Yavuz.M,Karagulle.A&Agcad.T,2016 "Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study" 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management,Procedia - Social and Behavioral Sciences 229,Pp 126 – 132
21. Karakaya, A., & Yılmaz, K. (2013). Problem solving approach at organizational development activities: A Research at Karabuk University. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99, 322-331.
22. Kazozcu.S,2011 "Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach" 7th International Strategic Management Conference,Procedia Social and Behavioral Sciences 24, 444–459
23. Khuntia.J,Saldanha.T&Kathuria.A,2014 "Dancing in the Tigers' Den: MNCs versus Local Firms Leveraging IT Enabled Strategic Flexibility" Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland.PP 1-19
24. Khuntia.J,Saldanha.T&Kathuria.A,2014 "Dancing in the Tigers' Den: MNCs versus Local Firms Leveraging IT Enabled Strategic Flexibility" Thirty Fifth International Conference on Information Systems, Auckland.PP 1-19
25. Kori, B. W., Muathe, S., & Maina, S. M. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. International Business Research, 13(10), 130-130.
26. Lari, F. A., Lari, D. A. D. A., & Lari, M. A. D. A. (2020). Empirical Differences between UAE and Finland of Strategic Foresight Implementation. International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 11(2), 175-180.

27. Levine, S. S., Bernard, M., & Nagel, R. (2017). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor behavior. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2390-2423.
28. Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
29. Lin.Y,Zhao.S&Li.n,2014" A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance The moderating role of environmental uncertainty",*Nankai Business Review International*, Vol. 5 No. 1,pp. 95-114
30. Matveeva, M. V., Kalyuzhnova, N. Y., & Peshkov, A. V. (2018). Foresight Technology To Stimulate Innovative Activity: Opportunities And Restrictions. In *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS* (pp. 769-777).
31. Salvador.P.D,1997 "Staffing and Human Resources Flexibilities in the Spanish Public Services" *University Carlos III Madrid (Spain)*,PP46-56.
32. Shapira, I. (2020). Strategic intelligence as an art and a science: creating and using conceptual frameworks. *Intelligence and National Security*, 35(2), 283-299.
33. Sharifi, E. (2012). Strategic thinking; a practical view. *Ideal type of management*, 1(1), 71-84.
34. Simarmata, J. (2020). The Practices of HRM, Human Capital, and Organizational Performance: A Literature Discussion in SME Context. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 5(2), 192-199.
35. Skeibrok.J&Svensson.F,2016 "The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy" *master's thesis*, PP 1-103

36. Srour.M,Baird.K&Schoch.H,2016 "The Role of Strategic Flexibility in The Associations between Management Control System Characteristics and Strategic Change" Contemporary Management Research,Vol. 12, No. 3,PP 371-406
37. Supeno.H,Sudharma.M,Aisjah.S&Laksmana.A, 2015 "The Effects of Intellectual Capital, Strategic Flexibility, and Corporate Culture on Company Performance: A Study on Small and Micro-scaled Enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java" International Business and Management journal, Vol. 11, No. 1, pp. 1-12
38. Voola.R&Muthaly.S, 2005 "Strategic Flexibility And Organisational Performance: The Mediating Effects Of Total Market Orientation" ANZMAC 2005 Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, PP 117-125
39. Wolfberg, A. (2017). When generals consume intelligence: the problems that arise and how they solve them. *Intelligence and National Security*, 32(4), 460-478.
40. Xu, M. (2007). *Management Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*. United State of America & United Kingdom, IGI Global.
41. Ying.Y,Ping.D&Yang.L,2016 "Strategic Flexibility, Institutional Hardship, and International Expansion Strategy of Chinese New Ventures" *China: An International Journal*, CIJ Volume 14 Number 4,PP118 – 130
42. Ying.Y,Ping.D&Yang.L,2016 "Strategic Flexibility, Institutional Hardship, and International Expansion Strategy of Chinese New Ventures" *China: An International Journal*, CIJ Volume 14 Number 4,PP118 – 130

43. yu.Z&weinan.L,2011 "Study on the flexible human resource management in the enterprises in new economic era"IEEE, School of Management, Hubei University of Technology, PP747-750.
44. Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219-229.

C: Thesis& Dissertation

1. Brătianu, C. (2015). *The strategic thinking*, Bucharest: Prouniveritaria Publishing House (Gândirea strategică. București: Editura Prouniversitaria
2. Kukunda-Onyait, N. (2019). *Achieving Workforce Agility in Dynamic Environments*, Master's Thesis in Strategic Business Development, University Of Vaasa, Faculty Of Business Studies, School Of Management.
3. Taran, O. (2019). *Training program effectiveness in building workforce agility and resilience*, Doctor of Philosophy Organizational Psychology, Walden University.

الملاحق

الملحق (1)

اسماء السادة المحكمين

الجامعة	الاختصاص	الاسم	ت
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية	أ. د. احسان دهش جلاب	1
	ادارة انتاج وعمليات	أ. د. أسيل علي مزهر	2
	ادارة تسويق	أ. د. أثير عبد الامير حسوني	3
	ادارة معرفة	أ. د. فراس عدنان عباس	4
	ادارة استراتيجية	ا.م . د. جواد محسن راضي	5
	ادارة استراتيجية	أ. م. د. باسم عباس كريدي	6
	ادارة تسويق	ا. م. د. حسين فلاح ورد	7
	ادارة معرفة	ا.م . د. سناء جواد كاظم	8
	ادارة انتاج وعمليات	ا.م . د. بشرى عبد الحمزة	9
	ادارة موارد بشرية	م. د. لطيف عبد الرضا عطيه	10



الملاحق

الملحق (2)

استمارة الاستبيان

حضرة السيدة/الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم أداة قياس المتغير المعتمد لإنجاز دراستنا الموسومة

(دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في دوائر وزارة الإعمار والاسكان والبلديات العامة في محافظة الديوانية)، وهي جزء من متطلبات برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

نود أن نتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان سلفاً لأنكم ستخصصون جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقراتها وذلك بوضع علامة (√) امام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم. بما يتفق ومواقفكم الصريحة التي سيكون لها الاثر البالغ للوصول إلى نتائج وتوصيات قيمة تفيد الواقع و تساهم في استشرافه في ظل بناء العراق الجديد.

و لا داعي لذكر الاسم أو العنوان، كما يرجى عدم ترك أي فقرة من دون اجابة، علماً أن هذه الاستبانة موجهة لأغراض البحث العلمي حصراً.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام الموفقية والنجاح



الملاحق

1) معلومات عامة

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب	التفاصيل
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> انثى	الجنس
<input type="checkbox"/> اعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك	الحالة الاجتماعية
<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 33 - 26 <input type="checkbox"/> 41 - 34 <input type="checkbox"/> 50 فأكثر <input type="checkbox"/> 49 - 42	العمر
<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم عالي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	مستوى التعليم
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 10 - 6 <input type="checkbox"/> 21 فأكثر <input type="checkbox"/> 20 - 16 <input type="checkbox"/> 15 - 11	عدد سنوات الخدمة



2) متغيرات الدراسة

أولاً: - الذكاء الاستراتيجي: هو جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة باتخاذ القرارات الاستراتيجية (Abuzaid, 2017: 73-74).

ت	الفقرات	تفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماماً
<p>الاستشراف: هو القدرة على إنشاء رؤية مستقبلية والحفاظ عليها والتي يمكن استخدامها لتوفير نظرة ثاقبة ستكون مفيدة للمنظمة (Lari et al., 2020: 175).</p>						
1	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على استقراء المستقبل من أجل تطوير استراتيجيات الدائرة في الأمد البعيد					
2	تحرص القيادة الإدارية على متابعة التغييرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرار في الدائرة					
3	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية					
4	تمتلك القيادة الإدارية القدرة على تشخيص الفرص من أجل استثمارها في تحقيق أهداف الدائرة					
<p>تفكير النظم: هو معرفة الانظمة بجميع انواعها من أجل استثمارها وفهمها بشكل صحيح (جعفر، 2017: 173).</p>						
1	تنظر القيادة الإدارية إلى الدائرة على انها صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء					
2	تحرص القيادة الإدارية على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل منفرد لتلمس قيمتها في الأمد البعيد					
3	تسعى القيادة الإدارية إلى تحليل المشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها					



الملاحق

					يساعد التفكير المنظم القيادة الإدارية على رؤية الأحداث التي تحيط بالدائرة بصورة أكثر وضوحاً	4
الرؤية المستقبلية: هي قدرة القائد على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح وكامل (Abuzaid,2017:885).						
					تمتلك القيادة الإدارية رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال	1
					تستخدم القيادة الإدارية الرؤية في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق غرض وأهداف الدائرة	2
					تعتمد القيادة الإدارية على رؤيتها في اتخاذ القرارات التي تعتقد انها صائبة	3
					تمتلك القيادة الإدارية رؤية ثابتة تجاه العوامل البيئية الخارجية	4
الدافعية: هي تحفيز العاملين على تبني هدف مشترك وتنفيذ تلك الرؤية (Maccoby, et al, 2013:62)						
					تحرص القيادة الإدارية على اثاره التنافس بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز	1
					تهتم القيادة الإدارية على تحفيز العاملين على تأدية مهماتهم حتى وان كانت نظير حوافز مؤجلة	2
					تحت القيادة الإدارية العاملين على العمل من خلال تفضيل العمل الفرقي على غيره من أساليب العمل	3
					تحرص القيادة الإدارية على مكافأة العاملين في الدائرة باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم	4
الشراكة: هي قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو الاندماج مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية (صالح وسليمان، 2020: 111).						
					تزداد قوة القرار عندما ينتج عن دوائر متحالفة	1
					تسعى القيادة الإدارية دائماً لإقامة تحالفات مع الدوائر الأخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها بالعمل	2
					ترى القيادة الإدارية بأن الشراكة مع الدوائر الأخرى بنفس القطاع حلاً جيداً للخروج من الازمة التي تواجهها الدائرة	3



الملاحق

					تشعر القيادة الإدارية بان صعوبة إدارة العلاقة مع الشركاء تقلل من فرص التحالف مع الدوائر الأخرى	4
--	--	--	--	--	---	---

ثانياً:- المرونة الاستراتيجية: قدرة المنظمة للاستجابة على مختلف متطلبات البيئة التنافسية
الديناميكية (Skeibrok&Svensson 2016:16).

ت	الفقرات	تفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا تماما
المرونة الانتاجية: هي قدرة المؤسسة على إعادة توازن قواها السوقية لمواجهة التقلبات في بيئة الأعمال (عموري والباي، 2019: 354).						
1	تتمتع الدائرة بالقدرة على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمشاريع					
2	تهتم إدارة الدائرة بتعديل خصائص المنتجات الحالية بما يتناسب ومتطلبات المواطنين					
3	تهتم إدارة الدائرة بإنتاج وتقديم الخدمات الجديدة					
4	تتمتع الدائرة بالقدرة على تقديم خدماتها بالسرعة المناسبة					
5	تتمتع الدائرة بالقدرة على تطوير نظام العمل لديها					
المرونة السوقية: هي مرونة عناصر المزيج التسويقي بما يتوافق مع التغيير في رغبات الزبائن، يتم ذلك من خلال الاستخدام الفاعل للاستراتيجيات التسويقية سواء بالدخول إلى الاسواق الجديدة أو التعديل المستمر في الأهداف التسويقية(النقيرة، 2019: 517).						
1	تقوم الدائرة بالتوجه نحو شمول عدد أكبر من المناطق الجغرافية التي تعمل فيها الدائرة					
2	تتوجه إدارة الدائرة نحو زيادة الخدمات المقدمة إلى المناطق الجغرافية المختلفة					
3	تؤكد إدارة الدائرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطنين من حيث الكم والنوع					
4	تقوم الدائرة بعرض خدمات جديدة بين فترة وأخرى					
المرونة التنافسية: هي قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة(البتسام، 2020: 16).						
1	تهتم إدارة الدائرة بتشخيص التغيرات التي تحصل في					



الملاحق

					المناطق الجغرافية المختلفة التي تعمل فيها	
					تقوم إدارة الدائرة بتعديل كلفة الخدمات المقدمة حسب متطلبات السوق	2
					تؤكد إدارة الدائرة على تطوير أساليب مواجهة المنافسة من بعض الشركات في القطاع الخاص	3
					تعمل إدارة الدائرة على استباق الشركات المنافسة في طرح الخدمات الجديدة	4
					تتمتع الدائرة بالقدرة على وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات	5

الملحق (3)

نبذة عن الدوائر عينة البحث

1. مديرية ماء الديوانية

إن تاريخ تأسيس المديرية 1940 وان مراحل تأسيس هذه المديرية كانت في البداية تابعة إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية وفي سنة 1950 استحدثت وزارة البلديات والأشغال العامة وضمت إليها مديرية البلديات والمديرية العامة للماء والمجاري وفي سنة 1979 انشقت المديرية العامة للماء والمجاري عن وزارة البلديات والأشغال العامة تحت مسمى جديد وهو المؤسسة العامة للماء والمجاري والتي ضمت عدد من المنشآت الخدمية وهي : (المنشأة العامة لتنفيذ مشاريع الماء والمجاري ، المنشأة العامة للتصاميم ، المنشأة العامة لتشغيل وصيانة مشاريع الماء والمجاري) وفي سنة 1981 ألحقت المديرية العامة للماء والمجاري إلى وزارة الحكم المحلي وفي سنة 1987 استبدل اسم المديرية العامة للماء والمجاري ليصبح المنشأة العامة للماء والمجاري وبقيت تابعة لوزارة الحكم المحلي وفي سنة 1992 انضمت المنشأة العامة للماء والمجاري إلى وزارة الداخلية وفي سنة 1999 صدر أول قانون يحدد خطة عمل المنشأة العامة للماء والمجاري والمرقم 27 لسنة 1999 الصادر من مجلس قيادة الثورة وفي سنة 2016 اندمجت وزارة البلديات مع وزارة الإسكان والاعمار فأصبحت وزارة وأحدة تسمى وزارة الإسكان والاعمار والبلديات العامة .

2. مديرية مجاري الديوانية

تمثل مديرية مجاري الديوانية إحدى تشكيلات المديرية العامة للمجاري التابعة لوزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة سابقاً وحالياً تابعة إلى محافظة الديوانية وتتولى المهام والواجبات التي تقوم بها تتمثل في الآتي:

- أ. تنفيذ مشاريع المجاري ومياه الامطار وشبكتها وفقاً للخطة السنوية ومتابعة معوقات التنفيذ بما يوفر انجازها ضمن السقف الزمني.
- ب. تشغيل وصيانة مشاريع المجاري ومحطاتها وشبكات المجاري.

- ت. اشراك القطاعات المختلفة بأعمال المجاري
- ث. القيام بأعمال السيطرة النوعية للمياه المطروحة إلى الانهر بحيث تكون مطابقة للمواصفات من خلال اجراء الفحوصات الدورية وذلك لغرض تحسين البيئة
- ج. القيام بالأعمال الادارية والحسابية والمالية
- ح. تقديم المشورة الفنية إلى اغلب دوائر الدولة فيما يتعلق بمشاريع وشبكات المجاري في بعض الاحيان لتنفيذ تلك المشاريع
- خ. اجراء المسوحات والدراسات لواقع المحافظة في مجال نشاطها بما في ذلك التصاميم الفنية لمشاريع المجاري والشبكات
- د. اجراء الدراسات الأولية وتقييم الدراسات الاستشارية لمشاريع المجاري وشبكاتنا الثقيلة والامطار لمركز المحافظة كأسبوعية أولى ومراكز الاقضية والنواحي كأسبوعية ثانية
- ذ. تسليك العديد من خطوط المجاري التي بلغت العشرات من الكيلومترات في المحافظة وباستخدام اليات وملاكات المديرية.

3. دائرة اسكان الديوانية

دائرة اسكان الديوانية هي فرع الهيئة العامة للإسكان في محافظة الديوانية والتابعة إلى وزارة الإعمار، محافظة القادسية - الديوانية، وتتولى تنفيذ المهام التالية:

- أ. التنسيق مع دوائر المحافظة لغرض تخصيص الاراضي إلى وزارة الإعمار والاسكان.
- ب. الاشراف مع الدوائر على انشاء مجمعات سكنية مطابقة لمعايير التصميم الحضري.
- ت. المتابعة مع الدوائر الخدمية من أجل ايصال الخدمات الدائمة (الماء، والكهرباء، وشبكة الصرف الصحي، والاتصالات، الخ) إلى المجمعات السكنية.
- ث. توزيع الوحدات السكنية المنجزة على المواطنين وحسب التعليمات الصادرة من مجلس الاسكان الوطني.

- ج. المراقبة الفنية على المشاريع السكنية لهيئة الاستثمار في المحافظة
- ح. تدقيق ومصادقة المخططات للمشاريع السكنية المقدمة من قبل هيئة الاستثمار
- خ. تقديم الدراسات الاسكانية وبيان مدى حاجة مركز المحافظة والاقضية والواحي للوحدات السكنية



الملاحق

د. البحث عن أساليب للسيطرة على كلفة السكن.

4. دائرة تخطيط ومتابعة الديوانية

هي إحدى تشكيلات دوائر وزارة اعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة عائدة إلى المديرية العامة للتخطيط والمتابعة وأحدى الدوائر المشمولة بنقل الصلاحيات إلى المحافظة حيث تمّ نقلها فنيا إلى محافظة الديوانية عام 2015م دون الصلاحيات المالية والادارية.

5. صندوق الاسكان فرع الديوانية

تمّ تأسيس صندوق الاسكان بموجب الأمر التشريعي لسلطة الائتلاف المنحلة رقم (11) لسنة 2004م رقم، وتمّ المباشرة بمنح القروض سنة 2005م، حيث كانت القروض تمنح مقابل فوائد تتراوح بين (2% - 6%) بعد ذلك في تشريع قانون رقم (32) لسنة 2011م والنافذ حاليا، والذي نص على الغاء الفوائد عن صندوق الاسكان حيث تمّ منح 134264 الف مقترض في عموم العراق لحد الان وحصّة محافظة الديوانية كانت 12748 الف بعد ذلك جاءت مبادرة المقررة بواسطة البنك المركزي.

6. دائرة التخطيط العمراني

هي إحدى الدوائر التابعة إلى وزارة البلديات والاشغال العامة سابقا وزارة الإعمار والاسكان والبلديات العامة بعد الدمج عام 1987م في محافظة الديوانية، وبعدها تمّ نقل الصلاحيات إلى المحافظة جزئيا عام 2017م بموجب قرار مجلس الوزراء رقم 21 لسنة 2008م من قانون المحافظات غير المنتظمة، ومن ثمّ نقلت الصلاحيات بالكامل عام 2020م لها.

Abstract

The aim of current research is to determine role of strategic intelligence represented by (foresight, systems thinking, future vision, motivation, and partnership) in achieving strategic flexibility represented in (productive flexibility, market flexibility, and competitive flexibility) among a sample of administrative leaders in departments of Ministry of Construction, Housing and Municipalities research sample was represented by (122) managers in order to measure level of availability of research variables, and accordingly, the research problem was formulated about role of strategic intelligence in achieving strategic flexibility in concerned institution, as many service institutions suffer from problem of lack of clarity of vision. In building its strategies in order to develop capabilities of administrative leaders, and therefore in order to achieve objectives of research and clarify its problem, a hypothetical scheme was built based on the research variables to clarify correlation and impact between them and be a prelude to formulating research hypotheses, and crystallizing formulation of special hypotheses that were measured in statistical package for modeling structural equations In least squares method (AMOS.V.26), and to analyze what was provided by research administration, a set of statistical methods were used. It is represented in confirmatory factor analysis, Cronbach's alpha coefficient, the coefficient of determination (R^2), normal distribution of data, and descriptive statistics represented by arithmetic mean, standard deviation, and correlation coefficient. The most important findings of research were represented in existence of a positive statistically significant correlation and effect between strategic intelligence and strategic flexibility, and accordingly research recommends that researched sample should be keen to provoke competition between administrative leaders in order to motivate them to develop their capabilities.

Keywords: strategic intelligence & strategic flexibility.

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of AL- Qadisiyah
College of Administration and
Economics



The Role Of Strategic Intelligence In Achieving Strategic Flexibility

**An analytical study of opinions of a sample of administrative
leaders in departments of Ministry of Construction, Housing
and Public Municipalities in Al-Diwaniyah Governorate**

A Research

**Submitted To The Council Of The College Of Administration And
Economics / University Of Al-Qadisiyah, as Is a Part Of The
Requirements For Obtaining A Higher Diploma In Strategic
Planning**

By

Haider Abdul-Kadhim Mahdi Al-Owaidi

Supervised by

Assistant Prof. Dr.

Abdullah Kadhim Hasan AL- Saidi

2022 A.D

1443 H.D